

La revue *Organisations & territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec et le Centre de recherche sur le développement territorial accordent en tant que partenaires de la revue.

Direction

Directeur : Brahim Meddeb
Édition et abonnements : Cathy Tremblay

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

ICLT inc.

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *Université de Moncton*
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*
Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*
Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*
Louis Jacques Filion, *École HEC Montréal*
Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*
Louis Guay, *Université Laval*
Pierre Hamel, *Université de Montréal*
Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*
André Joyal, *Université du Québec à Trois-Rivières*
Steve Jacob, *Université Laval*
Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*
Réjean Landry, *Université Laval*
Stéphane Le Queux, *Griffith University (Australie)*
Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*
Marguerite Mendell, *Université Concordia*
Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*
Bernard Planque, *Université Aix-Marseille*
Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*
Nathaly Riverain, *Fondation de l'entrepreneurship*
Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*
Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*
Hubert Wallot, *TELUQ*

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



ÉDITORIAL

Brahim Meddeb

3

Et si tout n'était pas qu'une question de perception : incidence des stressseurs sur la santé des travailleurs

5

Normand Laplante, Éric Gosselin et Martin Lauzier

Modélisation d'une stratégie d'internationalisation efficace des PME

15

Lucien Gendron et Lise Plourde

Les problématiques et les principaux défis des femmes entrepreneures : une étude qualitative

23

Yves Robichaud, Egbert McGraw, Jean-Marie Nkongolo-Kakenda et Yvon Gasse

Gouvernance, PME et entreprises familiales : défis et avantages

33

Yvon Gasse

Certification environnementale : la ruée vers le vert!

41

Caroline Boivin, Fabien Durif et Jean-Baptiste Drouillard

Innovations sociales en Outaouais. Entre pratiques novatrices et innovations sociales

51

Denis Bourque, Lucie Fréchette et Jean Proulx

L'incomplétude d'une région qui gagne? Forces et faiblesse de l'identité comme facteur de développement régional en Bretagne

65

Yann Fournis

Le centre-ville comme nouveau site de production du savoir. Le cas de Chicoutimi

73

Pierre-W. Boudreault, Éric Gagnon et Joël Saucier-Dupuis

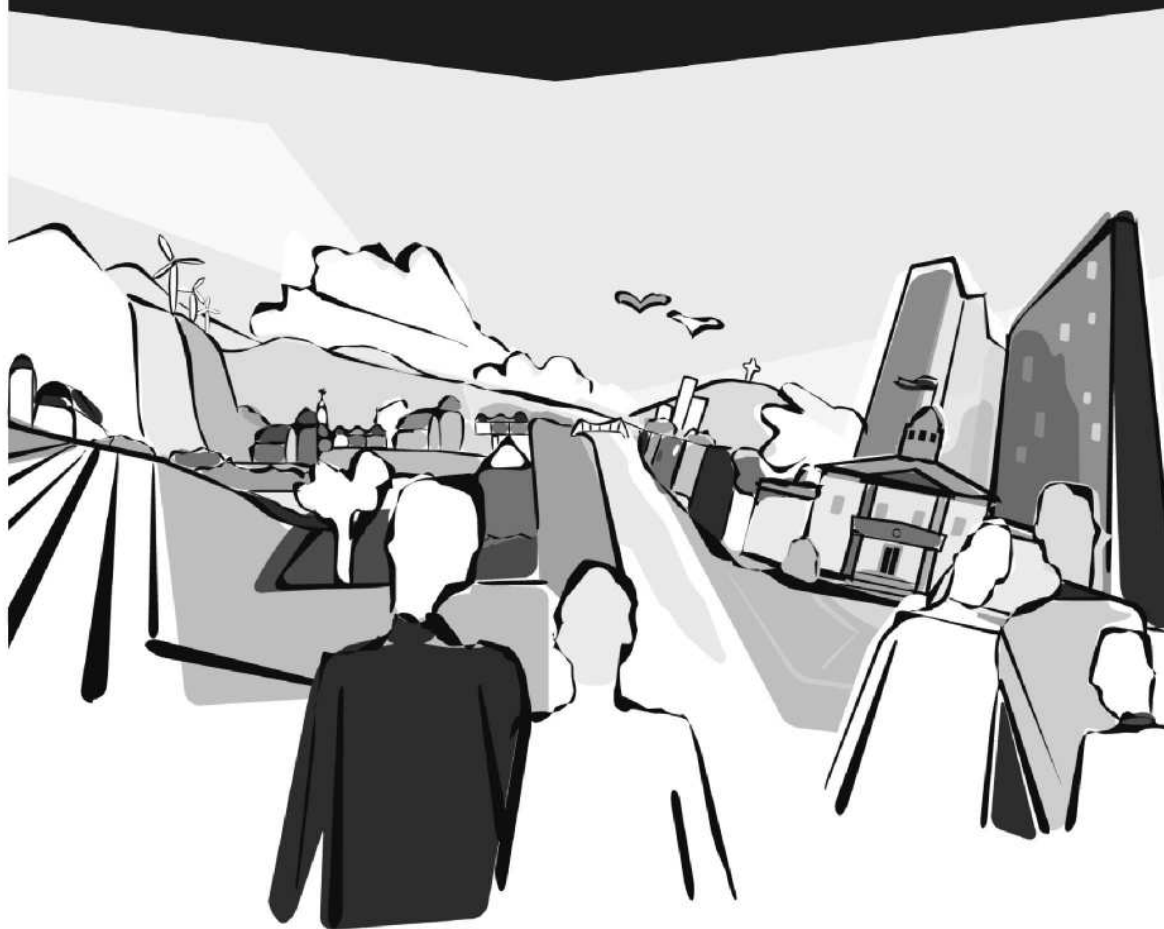
CHRONIQUE DU LIVRE

81

André Joyal

PARTENAIRE AVEC VOUS AU SERVICE DES CITOYENS

> www.mamr.gouv.qc.ca



**Affaires municipales
et Régions**

Québec 

Éditorial

Le deuxième numéro du volume 19 de la revue *Organisations & territoires* comporte une série d'articles qui traitent de problématiques variées et originales.

Dans le premier article, Normand Laplante, Éric Gosselin et Martin Lauzier examinent la relation entre les stressseurs organisationnels et la santé des travailleurs en tenant compte de l'effet médiateur du stress psychologique. Grâce à un modèle conceptuel et aux données recueillies dans un centre hospitalier du Québec, l'étude démontre un effet médiateur total pour les stressseurs organisationnels intrinsèques (degré d'autonomie, niveau de participation à la prise de décision, possibilité de planifier la carrière, etc.), mais un effet médiateur partiel pour les stressseurs organisationnels extrinsèques (charge de travail, iniquités salariales, contexte d'urgence, etc.)

Avec le deuxième article proposé par Lucien Gendron et Lise Plourde, nous découvrirons que le succès d'une stratégie d'internationalisation d'une PME dépend de la présence de nombreux facteurs liés à la nature de l'entreprise, aux caractéristiques du dirigeant et à la nature de l'environnement externe. La synthèse des données empiriques suggère que le cadre théorique à la base de cette étude s'avère approprié pour décrire les déterminants d'une stratégie efficace d'internationalisation. Les résultats mettent aussi en relief l'importance pour une PME de disposer de ressources humaines hautement qualifiées en commerce international, d'être proactive sur les marchés et d'innover continuellement.

Dans le troisième article, Yves Robichaud, Egbert McGraw, Jean-Marie Nkongolo-Kakenda et Yvon Gasse examinent les problématiques et défis des femmes entrepreneures. Selon cette étude dont les données ont été recueillies à l'aide d'une méthodologie qualitative, l'entrepreneuriat féminin fait face à des contraintes variées. À cet égard, les auteurs mettent en relief les pratiques

discriminatoires en matière de financement, les difficultés de conciliation travail-famille et la faible participation aux réseaux d'affaires. L'étude démontre également que l'embauche d'employés compétents et loyaux constitue une préoccupation majeure des femmes entrepreneures.

Yvon Gasse propose, dans le quatrième article, une réflexion sur la problématique de la mise en place de règles de bonne gouvernance en contexte de PME et d'entreprises familiales au Québec. De l'avis de l'auteur, la participation active des propriétaires-entrepreneurs est la clé d'une gouvernance efficace des PME. Vu que la propriété est entre les mains d'une ou de quelques personnes, les PME et les entreprises familiales présentent certains avantages par rapport aux sociétés cotées en Bourse.

Le cinquième article examine la problématique des écolabels issus de la certification environnementale. Caroline Boivin, Fabien Durif et Jean-Baptiste Drouillard examinent ainsi la situation des pratiques de certification employées par les fabricants de produits d'entretien ménager sur le marché québécois. Les résultats de l'étude démontrent que les écolabels ne sont pas toujours le fruit d'organismes officiels. L'utilisation de logos créés par les entreprises elles-mêmes engendre un scepticisme croissant des consommateurs et une confusion de plus en plus importante. En bref, il s'agit d'un article qui démystifie la ruée des entreprises vers le vert en suggérant un encadrement législatif interdisant les pratiques douteuses.

Denis Bourque, Lucie Fréchette et Jean Proulx proposent dans le sixième article une analyse de dix initiatives sociales en vue de mieux comprendre l'innovation sociale. En examinant les facteurs favorables et défavorables à l'innovation sociale, les auteurs insistent sur le défi de la diffusion dont les leviers sont la capacité d'attraction d'une innovation, le contexte social opportun, la disponibilité des ressources requises, le soutien de la recherche et l'appui des acteurs économiques et politiques.

Nous pouvons découvrir dans le septième article une analyse des forces et faiblesses de l'identité comme facteur de développement régional. En partant d'une définition élargie de l'identité en termes de projet collectif et de régulation territoriale, Yann Fournis décrit ainsi la dynamique des mobilisations historiques de l'identité régionale en Bretagne. Cette région se démarque par son identité distincte dont la mobilisation se métamorphose continuellement. Patrie du régionalisme culturel au 19^e siècle, du régionalisme politique entre 1950 et 1970, du régionalisme économique entre 1990 et 2000, la Bretagne serait aujourd'hui un territoire en voie de fragmentation où l'identité mérite d'être réinventée pour relever les défis de l'eupéanisation.

Le huitième article, proposé par Pierre W. Boudreault, Éric Gagnon et Joël Saucier-Dupuis, se penche sur la métamorphose des vieux centres-villes, lesquels ne sont plus des espaces froids aménagés en fonction de leur utilité fonctionnelle. Selon les auteurs, il s'agit plutôt de lieux d'attraction et de pôles animés par la diversité, la créativité culturelle et la multiplicité de personnes assumant une destinée singulière. En appliquant ce schéma conceptuel au centre-ville de Chicoutimi, les auteurs observent ainsi une nette distinction des espaces en fonction d'indicateurs précis.

Enfin, André Joyal propose dans la chronique du livre trois recensions intéressantes. Les deux premières concernent l'évolution des campagnes du Québec et l'apparition en France de nouveaux cantons ruraux à économie touristique ou à attractivité touristique résidentielle. La troisième recension présente la contribution de André Corboz dans la compréhension du territoire en tant que construction sociale.■

Brahim Meddeb, Ph. D.
Le Directeur

Et si tout n'était qu'une question de perception : incidence des stressseurs sur la santé des travailleurs

Normand Laplante, Ph. D., Éric Gosselin, Ph. D. et Martin Lauzier, M. Sc.
Université du Québec en Outaouais

INTRODUCTION

Les travailleurs se disent de plus en plus stressés, situation à laquelle ne sont pas étrangères les profondes transformations qui ont marqué le monde du travail ces quelques dernières années (p. ex. restructuration d'entreprises, changements technologiques et organisationnels, intensification du travail, etc.). Au fil des années, les préoccupations pour la santé mentale au travail sont ainsi devenues de plus en plus criantes par les conséquences qui se font sentir tant sur les travailleurs que sur les organisations et la société dans son ensemble. Si le problème du stress professionnel se pose de façon de plus en plus évidente, l'action n'en est pas pour autant simplifiée.

Au fil des années, les préoccupations pour la santé mentale au travail sont ainsi devenues de plus en plus criantes par les conséquences qui se font sentir tant sur les travailleurs que sur les organisations et la société dans son ensemble.

Les risques du travail plus traditionnels comme ceux posés par des niveaux élevés de bruit, les contaminants chimiques ou les contraintes thermiques, pour ne nommer que ceux-là, ont une nature objective et sont facilement mesurables de façon précise. La situation est plus complexe pour les risques psychosociaux et les stressseurs en milieu de travail dont le caractère plus subjectif est indéniable et qui peuvent engendrer une situation de stress pour l'individu et ainsi affecter son état de santé. Ceci ne signifie pas que l'action pour contrôler les effets des stressseurs organisationnels ne doit être orientée que sur les individus, bien au contraire, alors qu'une action directe sur l'environnement de travail demeure toujours sou-

haitable. Il devient néanmoins important de mieux comprendre comment les risques psychosociaux peuvent affecter la santé des individus. C'est ce que nous nous proposons de faire dans cet article alors que nous évaluons l'effet médiateur du stress psychologique, c'est-à-dire son rôle d'intermédiaire entre des stressseurs organisationnels et des indicateurs de santé. En d'autres termes, nous évaluons la mesure avec laquelle les stressseurs organisationnels agissent sur la santé des individus, mais en haussant leur niveau de stress plutôt qu'en affectant directement leur état de santé. Ainsi, face à une situation donnée, l'individu qui vit un plus haut niveau de stress va en ressentir des effets plus marqués sur sa santé contrairement à celui dont le niveau de stress est moindre. C'est ce que nous mesurons en nous basant sur une étude effectuée dans un centre hospitalier du Québec dont des résultats plus détaillés ont été publiés dans les actes du congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française¹.

Les risques du travail plus traditionnels comme ceux posés par des niveaux élevés de bruit, les contaminants chimiques ou les contraintes thermiques, pour ne nommer que ceux-là, ont une nature objective et sont facilement mesurables de façon précise. La situation est plus complexe pour les risques psychosociaux et les stressseurs en milieu de travail dont le caractère plus subjectif est indéniable et qui peuvent engendrer une situation de stress pour l'individu et ainsi affecter leur état de santé.

1. STRESSEURS ET STRESS AU TRAVAIL

Les enquêtes sur les problématiques liées au stress au travail démontrent un accroissement des problèmes de santé mentale et d'absentéisme mettant ainsi une pression accrue sur les régimes d'assurance-salaire et ceux d'indemnisation pour les lésions professionnelles.

La problématique du stress au travail n'est certes pas nouvelle, mais elle devient de plus en plus au cœur des préoccupations notamment par les effets qui se font sentir tant sur les individus que sur les organisations. Les enquêtes sur les problématiques liées au stress au travail démontrent un accroissement des problèmes de santé mentale et d'absentéisme mettant ainsi une pression accrue sur les régimes d'assurance-salaire et ceux d'indemnisation pour les lésions professionnelles².

1.1 Une définition du stress

Avant d'aller plus loin, afin d'éviter la confusion, il est important de préciser ce que nous entendons par le terme de stress. En effet, dans le langage courant, le terme de stress a été utilisé de façon variable en faisant parfois référence aux conditions du milieu, parfois aux réactions des individus face à ces conditions et souvent aux conséquences sur leur santé. Il importe donc de mieux préciser ce que signifie le stress. Celui-ci correspond à la réaction de l'individu qui doit réagir à une exigence élevée ou une menace de son environnement.

L'individu ressentira du stress lorsqu'il perçoit que ses capacités ou ses ressources sont insuffisantes pour s'adapter aux exigences de son environnement. Le stress est ainsi vécu au moment où l'individu est confronté à ces exigences, même si ses effets peuvent perdurer dans le temps.

L'individu ressentira du stress lorsqu'il perçoit que ses capacités ou ses ressources sont insuffisantes pour s'adapter aux exigences de son environnement. Le stress est ainsi vécu au mo-

ment où l'individu est confronté à ces exigences, même si ses effets peuvent perdurer dans le temps.

Les stresseurs environnementaux font référence aux exigences de l'environnement, alors que le stress est la réaction de l'individu face à ces mêmes exigences. Les effets du stress sur la santé peuvent se faire sentir autant sur le plan physiologique que psychologique ou comportemental. Par ailleurs, étant donné le caractère subjectif du stress, celui-ci ne peut être évalué en se fondant uniquement sur les caractéristiques des stresseurs.

Face à des situations identiques potentiellement stressantes, le stress ressenti variera ainsi selon les individus alors que certains se sentiront très stressés et d'autres beaucoup moins. Les effets des stresseurs organisationnels sur la santé des individus ne sont plus à démontrer puisqu'ils sont bien documentés et se feraient sentir tant sur la santé physique que mentale et ce, non seulement à court terme, mais également à long terme. De plus, les stresseurs chroniques de plus faible intensité qui se répètent de façon continue sont tout aussi nocifs, sinon plus que les stresseurs aigus de forte intensité qui se manifestent de façon ponctuelle.

De plus, les stresseurs chroniques de plus faible intensité qui se répètent de façon continue sont tout aussi nocifs, sinon plus que les stresseurs aigus de forte intensité qui se manifestent de façon ponctuelle.

1.2 L'action des stresseurs organisationnels

L'environnement de travail semble ainsi de plus en plus stressant ou en d'autres termes, les stresseurs organisationnels liés au milieu de travail sont de plus en plus présents. Bon nombre d'études se sont intéressées à définir plus précisément ce que sont ces stresseurs organisationnels, même si ceux-ci ne sont pas faciles à mesurer. L'on note l'existence de deux modèles théoriques pour établir les liens de causalité entre les stresseurs organisationnels et la santé, soit le modèle de Karasek³ qui combine

les effets de la demande psychologique et de l'autonomie auquel est venu s'ajouter le support social et le modèle de Siegrist⁴ qui se fonde sur le déséquilibre entre les efforts investis dans le travail et la reconnaissance. Le modèle de Karasek postule qu'un faible support social amplifie les effets nocifs de l'interaction entre une demande psychologique élevée et une faible autonomie. Selon le modèle de Siegrist, le déséquilibre ressenti par les individus entre les efforts consentis dans le travail et la reconnaissance qu'ils en retirent engendrerait une tension psychologique produisant des effets nocifs sur leur santé.

Selon le modèle de Siegrist, le déséquilibre ressenti par les individus entre les efforts consentis dans le travail et la reconnaissance qu'ils en retirent engendrerait une tension psychologique produisant des effets nocifs sur leur santé.

Ces modèles permettent de mieux comprendre les associations entre les stressors organisationnels et la santé tant physique que mentale en s'intéressant plus spécifiquement à certaines composantes plus significatives de l'environnement psychosocial de travail. Certaines critiques ont été adressées relativement aux deux modèles considérant qu'ils s'intéressaient à un nombre trop limité de variables et n'étaient pas suffisamment spécifiques du contexte de travail étudié. Ainsi, certains auteurs ont voulu élargir le spectre des stressors organisationnels pour englober d'autres facteurs que ceux considérés dans les modèles de Karasek et Siegrist. Un constat se dégage de ces études, les stressors organisationnels sont généralement reliés à des conditions spécifiques de la tâche (p. ex. surcharge de travail), à l'ambiguïté et au conflit de rôle, aux conflits interpersonnels, à l'environnement de travail non sécuritaire pour ne nommer que ces dimensions.

2. LES EFFETS MÉDIATEURS DU STRESS PSYCHOLOGIQUE

C'est dans ce contexte que nous avons voulu analyser la relation entre des stressors organisationnels et la santé des travailleurs en tenant compte de l'effet médiateur du stress perçu. La

Au-delà de la définition des stressors organisationnels, la question demeure sur leurs mécanismes d'action, c'est-à-dire comment ils agissent pour influencer l'état de santé. Plusieurs études qui se sont inspirées des modèles de Karasek ou de Siegrist privilégient une action directe des stressors sur l'état de santé des personnes exposées. Autrement dit, les stressors organisationnels affecteraient directement l'état de santé des personnes qui leur sont exposées. Une autre approche de l'action des stressors organisationnels sur la santé fondée sur les travaux de Lazarus⁵ examine plutôt la relation entre l'individu et son environnement comme s'influencant mutuellement où l'individu est un agent actif qui peut interpréter la situation dans laquelle il se trouve et agir pour s'y adapter ou la modifier.

Le stress naîtrait lorsque l'individu ne peut s'adapter ou modifier son environnement, soit lorsqu'il considère que sa relation avec son environnement dépasse ses ressources et représente une menace à son bien-être. Selon cette perspective transactionnelle, la perception des individus serait fondamentale alors que les stressors organisationnels influenceraient la santé des individus non par une action directe, mais plutôt par l'intermédiaire du stress ressenti par ceux-ci lorsqu'ils doivent faire face à des situations potentiellement stressantes. Certains auteurs ont voulu mesurer les effets médiateurs du stress entre les stressors organisationnels et la santé des individus, avec toutefois des résultats variables⁶.

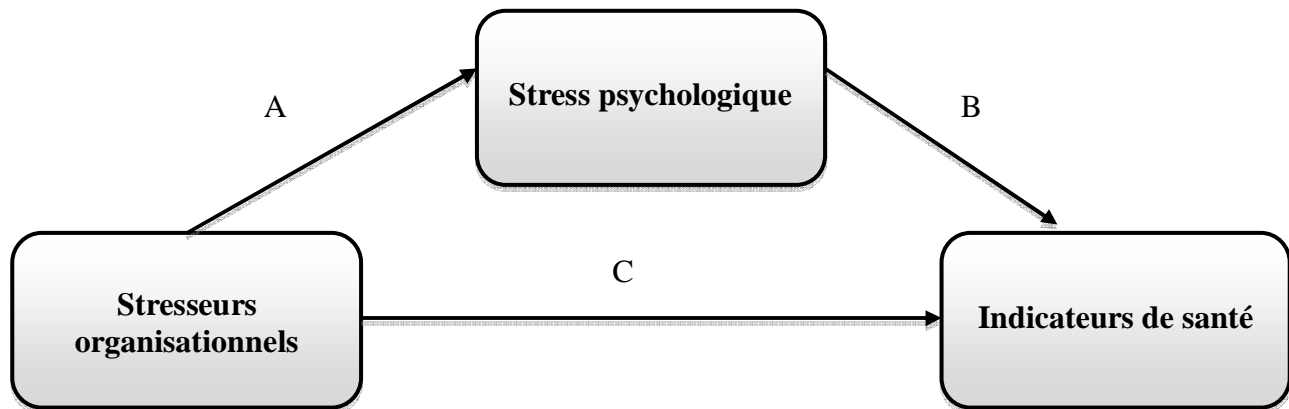
Le stress naîtrait lorsque l'individu ne peut s'adapter ou modifier son environnement, soit lorsqu'il considère que sa relation avec son environnement dépasse ses ressources et représente une menace à son bien-être.

figure 1 illustre le modèle d'analyse retenu dans cette étude. L'effet direct des stressors organisationnels est représenté par la relation C. L'effet médiateur du stress psychologique est

représenté successivement par la relation A (effet des stresseurs organisationnels sur le stress

psychologique) et la relation B (effet du stress psychologique sur les indicateurs de santé).

Figure 1 : Modèle conceptuel de l'effet médiateur du stress psychologique



Le modèle conceptuel se base en premier lieu sur le fait que les stresseurs organisationnels influencent les indicateurs de santé (relation C significative). Tel que mentionné, de telles relations ont été observées dans plusieurs études. Pour évaluer un effet médiateur du stress psychologique, il faut également que les stresseurs organisationnels influencent le stress psychologique. C'est dire qu'il faut qu'en présence des stresseurs organisationnels, les individus ressentent un niveau de stress plus élevé (relation A significative). En contrepartie, il faut également que le stress psychologique influence les indicateurs de santé (relation B

significative). Ainsi, les individus qui ressentent un plus haut niveau de stress verront leur état de santé plus affecté que ceux qui ressentent un niveau de stress plus faible. Finalement, lorsqu'on mesure la relation entre les stresseurs organisationnels et les indicateurs de santé, il faut que la relation C devienne plus faible (médiation partielle) ou s'annule (médiation totale) si l'on tient compte des effets du stress psychologique. En d'autres termes, les effets des stresseurs organisationnels passeraient en partie (médiation partielle) ou en totalité (médiation totale) par les relations A et B plutôt que par la relation C (effet direct).

3. UNE RECHERCHE DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

Le secteur de la santé est intéressant pour une telle étude car il est reconnu comme offrant des conditions de travail difficiles et potentiellement stressantes, notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et des nombreuses restructurations qu'il a connues.

Pour vérifier l'effet médiateur du stress psychologique, nous avons réalisé une étude au sein d'un établissement du secteur de la santé. Le secteur de la santé est intéressant pour une telle étude car il est reconnu comme offrant des conditions de travail difficiles et potentiellement

stressantes, notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et des nombreuses restructurations qu'il a connues. Un questionnaire a été distribué à l'ensemble du personnel de l'établissement à l'exception des médecins. Les catégories d'emploi visées par l'étude incluent ainsi le personnel infirmier, administratif, professionnel et technique. Un peu plus de 30 % des personnes visées ont répondu au questionnaire pour un effectif valide de près de 700 personnes. Nous avons utilisé des échelles de mesure qui existaient déjà et dont la validité a été démontrée tant pour les stresseurs organisationnels que le stress psychologique et les indicateurs de santé.

3.1 La mesure des variables pertinentes pour la recherche

Les questions sur les stresseurs organisationnels ont permis de recueillir les informations sur différentes caractéristiques du travail au sein de l'établissement. Aux fins de l'étude, nous avons réparti les stresseurs organisationnels en fonction de deux dimensions importantes du travail.

La première dimension porte sur des facteurs comme la charge de travail, les iniquités salariales, les demandes contradictoires, la rapidité d'exécution, le contexte d'urgence, le travail auprès des usagers, les risques de contamination ou de violence. Cette dimension du travail, appelée les stresseurs extrinsèques du travail, réfère aux exigences et au contexte dans lequel le travail se réalise. La seconde dimension, appelée les stresseurs intrinsèques du travail, porte plutôt sur le contenu et la mobilisation des capacités des individus dans la réalisation de ce travail. Elle réfère à des facteurs comme l'autonomie dans l'organisation du travail, l'utilisation de ses habiletés, les possibilités de planifier sa carrière et la participation à la prise de décisions.

Les stresseurs extrinsèques font ainsi référence à des conditions plus objectivées du travail selon les conditions qui sont imposées aux travailleurs. De leur côté, les stresseurs intrinsèques recèlent une dimension subjective plus importante alors que la difficulté d'utiliser ses habiletés ou de faire preuve d'autonomie et d'initiatives deviennent des stresseurs potentiels. Le partage des stresseurs organisationnels entre stresseurs extrinsèques et stresseurs intrinsèques a été validé par une analyse factorielle.

Le stress psychologique a été évalué à partir d'une échelle basée sur une série de questions relatives au vécu du travailleur au cours du dernier mois (échelle de stress perçu; PSS-14). À titre d'exemple, les questions vérifiaient dans quelle mesure la personne s'était sentie nerveuse et stressée, ou encore dans quelle mesure elle avait été capable de maîtriser son énervement. Deux indicateurs de santé ont été utilisés. Le premier est un indice de psychosomatisme

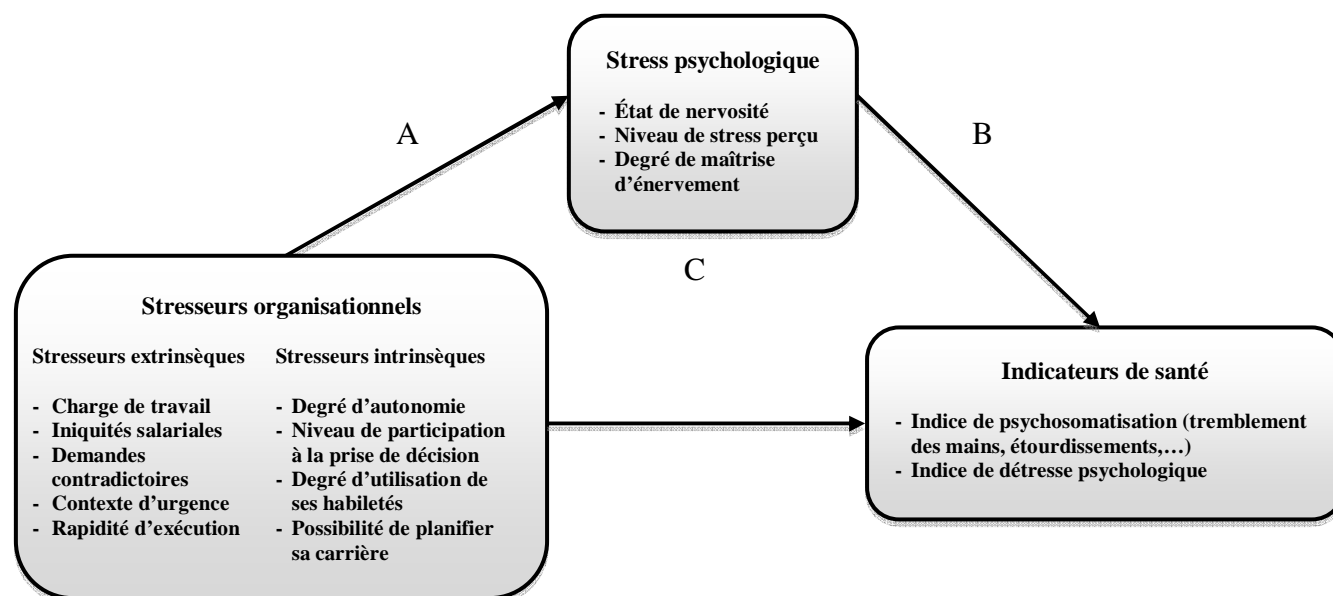
basé sur la présence de symptômes physiques (p. ex. tremblement des mains, périodes d'étourdissement) au cours du dernier mois. Le deuxième indicateur est l'indice de détresse psychologique utilisé dans de nombreuses études dont les enquêtes sociale et de santé menées au Québec. Ces deux indicateurs de santé ne visent pas à établir un diagnostic de maladie, mais peuvent néanmoins constituer des signes précurseurs de problèmes de santé à plus long terme.

Les infirmières représentent une catégorie professionnelle ayant un fort pourcentage de personnes présentant une détresse psychologique élevée. Elles ne sont pas les seules à être touchées par le phénomène. D'autres catégories professionnelles comme les employés de bureau, le personnel des services techniques et le personnel cadre alors que dans ces catégories, plus de 40 % des personnes présentent aussi une détresse psychologique élevée.

À titre d'exemple, il est reconnu que 20 % de la population en général présente une détresse psychologique élevée. C'est toutefois le cas de 42,5 % des travailleurs de notre étude, soit une proportion deux fois plus élevée que dans la population en général. Des pourcentages aussi élevés de détresse psychologique dans le secteur de la santé ont déjà été observés dans d'autres études confirmant l'importance du problème dans ce secteur d'activité.

Il est à noter que dans notre étude, les infirmières représentent une catégorie professionnelle ayant un fort pourcentage de personnes présentant une détresse psychologique élevée. Elles ne sont pas les seules à être touchées par le phénomène. D'autres catégories professionnelles comme les employés de bureau, le personnel des services techniques et le personnel cadre alors que dans ces catégories, plus de 40 % des personnes présentent aussi une détresse psychologique élevée. En bref, le modèle de cette recherche est opérationnalisé dans un cadre d'analyse illustré à la figure 2.

Figure 2 : Opérationnalisation du modèle de l'effet médiateur du stress psychologique

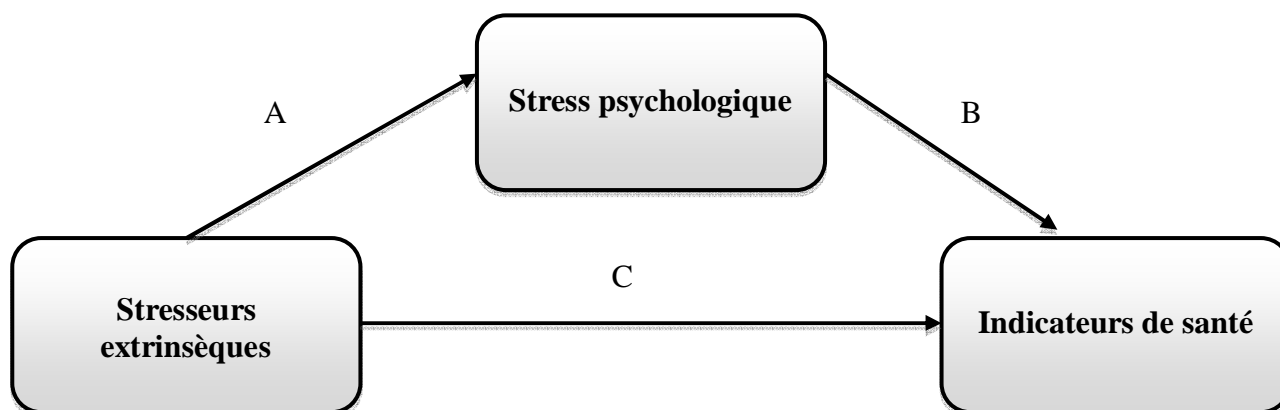


3.2 L'effet médiateur du stress psychologique

Les figures 3 et 4 présentent les relations entre les stresseurs organisationnels, le stress psychologique et les indicateurs de santé observées dans notre étude. Il est à noter que les résultats tiennent compte de certaines caractéristiques des travailleurs comme le genre, l'âge, le statut civil et le degré de scolarité de sorte que les relations entre les stresseurs, le stress et les indicateurs de

santé ne découlent pas des différences entre les individus pour ces caractéristiques personnelles. De plus, les effets des stresseurs organisationnels ainsi que du stress psychologique sur les indicateurs de santé sont similaires pour les symptômes psychosomatiques et la détresse psychologique et ne seront donc pas présentés de façon séparée. Par ailleurs, seules les relations significatives sur un plan statistique sont illustrées dans ces figures.

Figure 3 : Les effets des stresseurs extrinsèques



Les travailleurs se sentent donc plus stressés tant par les conditions plus objectives du travail (exigences élevées et contexte d'exécution) que par la faible possibilité d'utiliser leurs habiletés et de faire preuve d'autonomie pour rencontrer ces exigences.

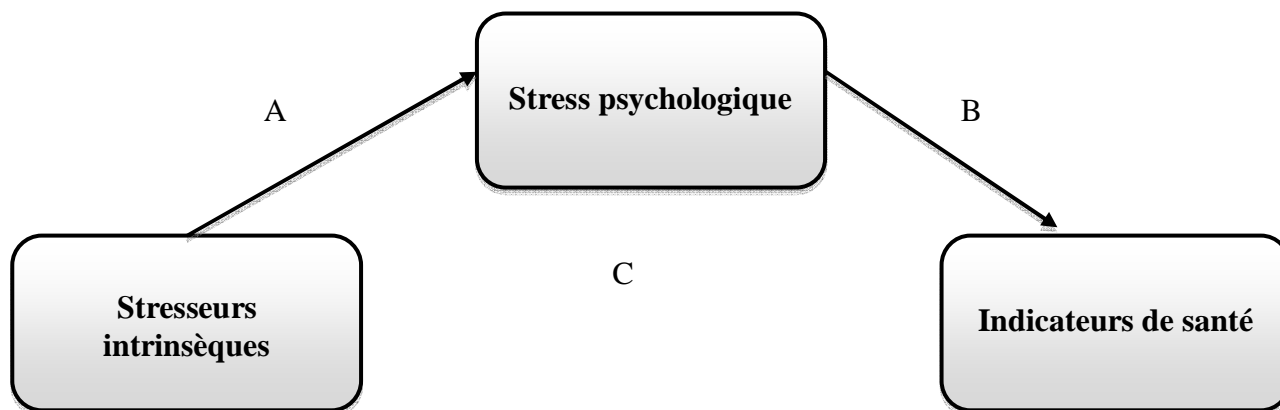
La relation (A) dans les deux figures démontre que tant les stressseurs intrinsèques que les stressseurs extrinsèques affectent le niveau de stress psychologique ressenti par les travailleurs. Les travailleurs se sentent donc plus stressés tant par les conditions plus objectives du travail (exigences élevées et contexte d'exécution) que par la faible possibilité d'utiliser leurs habiletés et de faire preuve d'autonomie pour rencontrer ces exigences. La relation (B) illustre qu'en contrepartie, le stress psychologique affecte significativement les deux indicateurs de santé utilisés. Ceci signifie que les travailleurs qui sont plus stressés présentent plus de symptômes psychosomatiques ainsi qu'une détresse psychologique plus élevée.

Les résultats démontrent toutefois une différence importante dans l'action des stressseurs organisationnels sur les indicateurs de santé. Ainsi, les stressseurs extrinsèques de nature plus

objective (figure 3) ont une action directe sur les indicateurs de santé qui s'ajoute à l'effet indirect ou médiateur du stress psychologique. En présence de stressseurs extrinsèques élevés, les travailleurs auront un moins bon état de santé lorsque leur niveau de stress augmente. De plus, leur état de santé sera également affecté même si leur niveau de stress n'est pas plus élevé. Pour leur part, les stressseurs intrinsèques (figure 4) affectent l'état de santé uniquement par l'intermédiaire du stress psychologique et ne présentent pas les effets directs observés pour les stressseurs extrinsèques. Les stressseurs intrinsèques affectent ainsi l'état de santé uniquement chez les travailleurs qui ressentent un niveau plus élevé de stress. En d'autres termes, le fait de ne pas utiliser ses habiletés ou de ne pas pouvoir faire preuve d'autonomie dans son travail n'aura des répercussions sur l'état de santé que dans la mesure où les travailleurs ressentent un niveau élevé de stress.

Le fait de ne pas utiliser ses habiletés ou de ne pas pouvoir faire preuve d'autonomie dans son travail n'aura des répercussions sur l'état de santé que dans la mesure où les travailleurs ressentent un niveau élevé de stress.

Figure 4 : Les effets des stressseurs intrinsèques



CONCLUSION

La présente démarche démontre qu'une partie de l'effet des stresseurs organisationnels passe par l'intermédiaire du stress psychologique. Autrement dit, le stress psychologique agit comme médiateur alors que les stresseurs organisationnels agissent sur le stress psychologique, lequel affecte à son tour significativement l'état de santé : c'est l'effet domino.

Cette étude démontre de façon originale et plus précise que les stresseurs organisationnels affectent la santé physique et mentale des travailleurs. Tout en étant conforme à la plupart des travaux de recherche qui se concentrent sur l'association directe entre ces stresseurs et la santé des travailleurs, cette étude va au-delà en ayant réalisé une autopsie de cette association. En effet, la présente démarche démontre qu'une partie de l'effet des stresseurs organisationnels passe par l'intermédiaire du stress psychologique. Autrement dit, le stress psychologique agit comme médiateur alors que les stresseurs organisationnels agissent sur le stress psychologique, lequel affecte à son tour significativement l'état de santé : c'est l'effet domino.

La perception individuelle via le stress psychologique est centrale dans l'influence des stresseurs intrinsèques sur l'état de santé alors qu'elle est plus accessoire dans l'influence des stresseurs extrinsèques.

Cet effet médiateur du stress psychologique est plus probant dans le cas des stresseurs intrinsèques alors que la médiation est parfaite tandis qu'elle est partielle dans le cas des stresseurs extrinsèques. Nous constatons ainsi un effet différencié de l'évaluation cognitive eu égard à la nature des stresseurs. La perception individuelle via le stress psychologique est centrale dans l'influence des stresseurs intrinsèques sur

l'état de santé alors qu'elle est plus accessoire dans l'influence des stresseurs extrinsèques. Ainsi, les conditions objectives posées par les exigences du travail et le contexte dans lequel il s'exerce (p. ex. une charge de travail élevée ou un contexte d'urgence) affectent la santé des travailleurs par-delà la perception des caractéristiques nocives des conditions de travail. En fait, l'effet délétère des stresseurs extrinsèques au travail se ferait en deçà de la perception, du moins partiellement et aurait une incidence directe sur la santé peu importe les caractéristiques personnelles du travailleur.

L'effet délétère des stresseurs extrinsèques au travail se ferait en deçà de la perception, du moins partiellement et aurait une incidence directe sur la santé peu importe les caractéristiques personnelles du travailleur.

Il est important de comprendre le processus subjectif par lequel les travailleurs identifient les stresseurs de leur milieu de travail et pourquoi certains semblent plus vulnérables que d'autres. Ceci pose la question de l'efficacité des interventions sur la problématique de la santé et du stress au travail. Les mesures centrées sur les individus pour les amener à mieux gérer leur niveau de stress ou atténuer les effets sur leur santé ne sauraient être suffisantes. Particulièrement, nos résultats expliquent l'inefficacité relative des stratégies d'adaptation (surtout cognitives) lorsque les travailleurs ont à transiger avec des stresseurs organisationnels de nature extrinsèque. Les interventions doivent cibler tant les conditions de travail qui agissent directement sur la santé pour les ramener à un niveau plus acceptable que de donner la possibilité aux individus de disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour faire face aux exigences de leur travail.■

Bibliographie

- ¹ Laplante, N., Gosselin, E. et Lauzier, M. (2008). « Dynamique transactionnelle du stress et santé des travailleurs : examen du rôle médiateur du stress psychologique », *Actes du 15e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF)*, Québec. Presses de l'Université du Québec. pp. 1-12. (CD-ROM).
- ² Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Rapport R-342, Montréal, Québec : IRSST. 100p.
- ³ Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, NY : Basic Books. 400p.
- ⁴ Siegrist, J. (1996). « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), pp. 27-41.
- ⁵ Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotions: a New Synthesis*. New York, NY : Springer. 340p.
- ⁶ Gosselin, E., Lemyre, L., Corneil, W., Barelle, J. et Beauregard, N. (2007). « Lien entre les stressors organisationnels et l'état de santé : vérification du rôle médiateur du stress psychologique », *Actes du 50e Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, Ottawa, Ontario, Canada. pp. 112-128

Les études de cycles supérieurs à l'UQAC

ARTS ET LETTRES • Programme court en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en art • Diplôme en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en études littéraires • Maîtrise en linguistique • Doctorat en lettres

SCIENCES HUMAINES • Programme court en études régionales • Diplôme en sciences infirmières • Maîtrise en médecine expérimentale génétique des populations • Maîtrise en études et interventions régionales • Doctorat en développement régional • Maîtrise en sciences infirmières • Maîtrise en travail social • Programme court en éthique • Programme court en études religieuses • Diplôme en éthique de société • Maîtrise en théologie pratique • Doctorat en théologie pratique • Microprogramme en théologie pratique • Programme court d'accompagnement des aînés

SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DE PSYCHOLOGIE • Diplôme en intervention éducative • Diplôme en enseignement collégial • Maîtrise en éducation • Doctorat en psychologie profil intervention • Doctorat en éducation • Programme court en intervention éducative • Programme court en administration scolaire • Diplôme en administration scolaire

SCIENCES ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES • Programme court en gestion de projet • Diplôme en gestion de projet • Maîtrise en gestion de projet • Maîtrise en gestion des organisations • Maîtrise en administration des affaires pour cadres • Diplôme en sciences comptables

SCIENCES APPLIQUÉES • Maîtrise en ingénierie • Doctorat en ingénierie • Diplôme en sciences de la Terre • Maîtrise en sciences de la Terre • Doctorat en ressources minérales

SCIENCES FONDAMENTALES • Maîtrise en ressources renouvelables • Doctorat en sciences de l'environnement • Diplôme en éco-conseil

INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUES

• Diplôme en informatique appliquée • Maîtrise en informatique

2,5 millions \$
pour les étudiantes et les étudiants
en support et formation à la recherche
Consultez nos programmes
www.uqac.ca

UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI



Modélisation d'une stratégie d'internationalisation efficace des PME

Lucien Gendron, D. Sg et Lise Plourde, Ph. D.
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Malgré de nombreux travaux sur les stratégies des PME face à la mondialisation, peu de chercheurs s'intéressent en globalité aux facteurs de succès des PME exportatrices.

Tant au Québec qu'ailleurs dans le monde, il est de plus en plus difficile de parler d'internationalisation des PME sans tracer un lien avec la mondialisation de l'économie. Toutes les entreprises sont touchées, même celles du Saguenay–Lac-St-Jean. Malgré de nombreux travaux sur les stratégies des PME face à la mondialisation, peu de chercheurs s'intéressent en globalité aux facteurs de succès des PME exportatrices. Cette recherche porte sur des entreprises qui ont réussi leur stratégie d'internationalisation. Elle a permis d'identifier la présence de facteurs qui ont aidé ces PME à réussir leur stratégie. Il importe de mentionner que ces facteurs n'ont pas été étudiés selon un ordre d'importance. Cet article s'inscrit dans la pertinence et peut-être l'urgence de présenter les facteurs de succès qui guideront les entreprises du secteur de l'aluminium désireuses de s'internationaliser.

L'expertise de la région du Saguenay–Lac-St-Jean dans le créneau aluminium repose sur la force du réseau que cette dernière a su créer. La présence marquée de la grande entreprise permet un maillage intéressant avec les PME, les équipementiers, le monde de la recherche et de l'éducation.

L'expertise de la région du Saguenay–Lac-St-Jean dans le créneau aluminium repose sur la force du réseau que cette dernière a su créer. La présence marquée de la grande entreprise per-

met un maillage intéressant avec les PME, les équipementiers, le monde de la recherche et de l'éducation. La région du Saguenay–Lac-St-Jean compte sur la présence de programmes de formation de la main-d'œuvre, d'équipements ultramodernes ainsi que de plusieurs organismes et centres de recherche spécialisés dans ce domaine, notamment le Centre de recherche et de développement d'Alcan (CRDA), le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), les chaires de recherche dédiées à l'aluminium de l'Université du Québec à Chicoutimi, le Réseau Trans-Al inc., le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) ainsi que la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA). En bref, divers programmes et acteurs importants sont en action à l'intérieur de la Vallée de l'aluminium.

La région du Saguenay–Lac-St-Jean compte sur la présence de programmes de formation de la main-d'œuvre, d'équipements ultramodernes ainsi que de plusieurs organismes et centres de recherche spécialisés dans ce domaine.

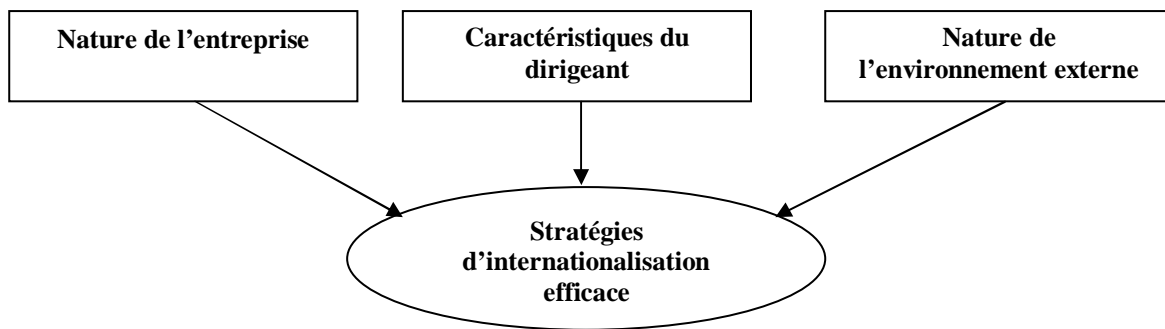
Cependant, bien que le virage soit amorcé, la région comporte toujours une faiblesse en regard des activités de deuxième et de troisième transformation de l'aluminium. D'où l'intérêt pour les PME de prendre le virage de la mondialisation afin de s'internationaliser et de briller parmi les meilleures. Cet article propose ainsi un modèle d'analyse d'une stratégie efficace qui permettra aux PME du Saguenay–Lac-St-Jean œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place. Ce modèle met en relief un ensemble de facteurs qu'il convient d'examiner.

1. LES FACTEURS DE SUCCÈS : UN CADRE THÉORIQUE

La synthèse des travaux de recherche ayant porté sur les stratégies d'internationalisation des PME a permis l'élaboration d'un cadre théorique mettant en relief les facteurs significatifs à la base du succès du processus de conquête de

marchés étrangers. Tel qu'illustré à la figure 1, le cadre théorique identifie trois dimensions jugées cruciales : la nature de l'entreprise, les caractéristiques des dirigeants et la nature de l'environnement externe.

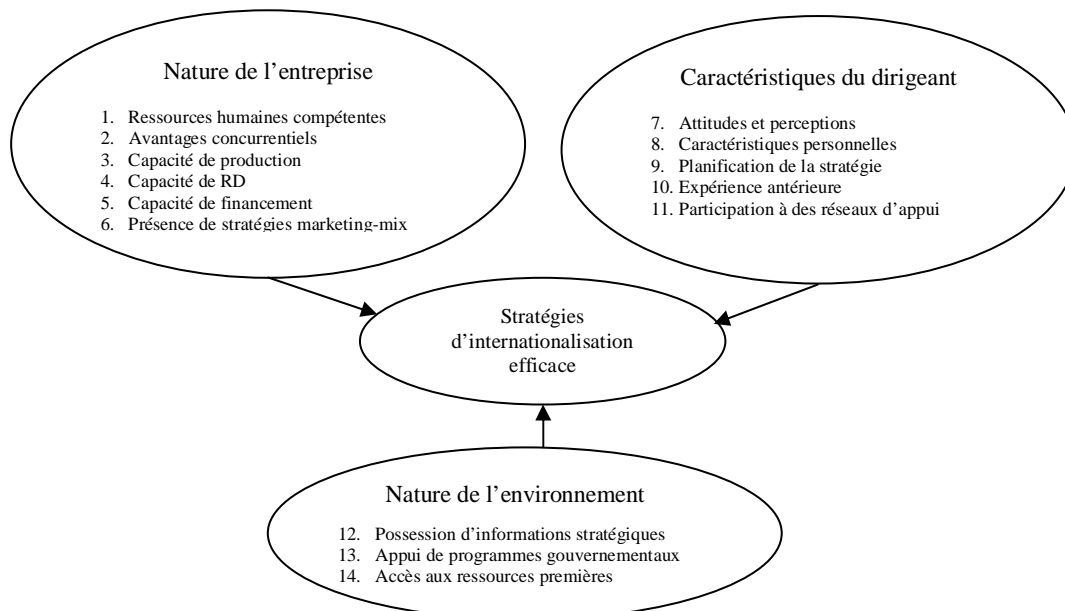
Figure 1 : Dimensions de la stratégie



L'analyse approfondie des trois dimensions fait ressortir les facteurs pouvant contribuer de façon significative à l'efficacité de la stratégie d'une PME en matière d'exportation. Sur ce point, la figure 2 présente les facteurs de succès. Le recensement de la littérature a permis de dégager 14 facteurs et 5 sous-facteurs qui ont été identifiés comme indicateurs significatifs; ils contribueraient au succès des stratégies d'internationalisation des entreprises. Ont été classés en sous-facteurs, les éléments qui explicitent

davantage le facteur auquel ils sont associés. Ce sont les sous-facteurs : stratégies du produit, stratégies du prix, stratégies de distribution et stratégies de promotion qui sont associés au facteur 6, soit la présence de stratégies marketing-mix. Le sous-facteur connaissance de langues étrangères qui est associé au facteur 8 décrivant les caractéristiques personnelles des dirigeants. À la lumière de cette modélisation, il est donc opportun de préciser l'importance de chacun de ces facteurs.

Figure 2 : Facteurs de succès reliés à la stratégie



Ressources humaines compétentes

L'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié ayant une formation en commerce international. Selon certains auteurs, ce rôle ne doit pas être confié à des ingénieurs, car il demeure que vendre ou parler d'affaires est un métier différent que celui d'ingénieur.

L'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié ayant une formation en commerce international. Selon certains auteurs, ce rôle ne doit pas être confié à des ingénieurs, car il demeure que vendre ou parler d'affaires est un métier différent que celui d'ingénieur. À l'international, d'autres éléments entrent en cause, tels que la connaissance des différents pays, des pratiques commerciales, les réglementations et bien d'autres problèmes encore. De plus, en contexte de PME, des contraintes sont évidentes, soit la taille de l'entreprise et ses ressources limitées. Aussi, le recours à des consultants est difficilement envisageable.

Avantages concurrentiels de l'entreprise

L'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise par rapport au reste du marché et ce qui lui permet de se démarquer et de croître. C'est l'un des facteurs clé de succès et il peut se situer à différents secteurs d'une entreprise. Cette dernière doit en posséder un ou plusieurs pour faire face à la concurrence. La firme doit posséder un ou des avantages concurrentiels et c'est par l'analyse de ses forces et faiblesses qu'elle peut réussir à faire ressortir son ou ses avantages distinctifs.

Capacité de production

La capacité de production d'une entreprise fait référence à la capacité de répondre autant aux demandes qui proviennent du marché local qu'à celles des marchés extérieurs. De plus, pour exporter, l'entrepreneur ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire. L'entreprise peut répondre en produisant elle-même ou en faisant faire par d'autres dans le sens qu'elle peut avoir recours à de la sous-traitance ou délocaliser sa production.

Capacité de RD

Les entreprises qui réussissent le mieux sur les marchés extérieurs sont celles qui font de la RD et qui possèdent des technologies de pointe. Pour une entreprise qui s'internationalise, la RD est une activité des plus importantes puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

Capacité de financement

Les auteurs sont unanimes à retenir cet élément comme essentiel à la réussite des activités d'exportation. La PME doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement est également présente étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

Présence de stratégies marketing-mix

Les différents éléments du marketing-mix afin de réussir à l'étranger sont : le produit, le prix, la distribution et la publicité-promotion. Il nous appartient de préciser l'importance que revêtent ces termes que nous avons qualifiés de sous-facteurs puisqu'ils viennent expliciter davantage le facteur auquel ils sont associés. Pour une entreprise qui s'internationalise, il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. L'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs, un prix non axé sur une logique de bas prix, une distribution par le biais d'un intermédiaire choisi avec soin et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et à améliorer son image.

Pour une entreprise qui s'internationalise, il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. L'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs, un prix non axé sur une logique de bas prix, une distribution par le biais d'un intermédiaire choisi avec soin et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et à améliorer son image.

Attitudes et perceptions des dirigeants

Le dirigeant d'une entreprise qui s'internationalise doit avoir le désir de percer sur les marchés étrangers, la volonté et l'engagement ferme ainsi qu'une vision des affaires et des objectifs dépassant le marché domestique.

Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères

Le dirigeant doit posséder certaines qualités dont la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture, le dynamisme, la créativité, ainsi que la confiance en soi et une connaissance de langues étrangères.

Le dirigeant doit posséder certaines qualités dont la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture, le dynamisme, la créativité, ainsi que la confiance en soi et une connaissance de langues étrangères.

Planification de la stratégie d'internationalisation

La planification en contexte international est un exercice obligatoire afin de comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent. C'est la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice et c'est l'une des conditions de succès à l'international. Toutefois, la planification en contexte de PME est moins formalisée, souvent vague avec des objectifs moins bien déterminés.

Expérience antérieure à l'internationalisation

Bien qu'elle ne soit que partiellement transférable, puisque les situations ou les marchés à conquérir sont toujours différents, l'expérience antérieure est une condition de succès. Elle permet de mieux faire face à l'imprévu. C'est par l'expérience acquise graduellement, en passant d'un marché local/régional à un marché plus national ou plus complexe qu'on peut s'étendre par la suite à l'international.

Participation à des réseaux d'appuis ou contacts

Malgré le fait qu'ils soient difficiles à mettre en place, les réseaux constituent un élément-clé

dans l'organisation de stratégies entrepreneuriales et dans les relations entre les entreprises. Ils permettent d'obtenir des informations stratégiques et sont un actif important pour obtenir du succès en affaires.

Possession d'informations stratégiques

La participation à des foires commerciales internationales, des missions de commerce ajoutées à l'effort général de marketing sont des aides précieuses dans les étapes de pénétration d'un marché étranger.

Une entreprise qui s'internationalise doit posséder une information adéquate et plus particulièrement une information stratégique. Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants et c'est un problème auquel ils se trouvent confrontés lorsqu'ils débutent à l'exportation ou lorsqu'ils se tournent vers un nouveau pays à conquérir. Cependant, la participation à des foires commerciales internationales, des missions de commerce ajoutées à l'effort général de marketing sont des aides précieuses dans les étapes de pénétration d'un marché étranger.

Appui de programmes gouvernementaux

Les programmes gouvernementaux sont des sources d'aide pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger et présentent des avantages en cautionnant en quelque sorte la crédibilité d'un projet. De plus, de nombreux services et programmes d'appui sont mis sur pied par les gouvernements du Québec et du Canada.

Toutefois, les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur programme d'appui et les démarches trop complexes pour y participer.

Les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur programme d'appui et les démarches trop complexes pour y participer.

Accès aux ressources premières

Il est important pour une entreprise de s'assurer des sources d'approvisionnement régulières et de qualité. Il importe, pour cette dernière, de

2. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche, de type descriptif, s'est inscrite dans le cadre d'un paradigme interprétativiste, préconisant une approche compréhensive et qualitative. La recherche qualitative a mis en exergue la dynamique des relations qui traverse le tissu social et qui évolue en fonction du sens que leur attribue le sujet social. L'accent a été mis sur les informations obtenues afin de décrire et de saisir, de façon la plus objective possible, les spécificités de la situation des PME en processus d'internationalisation.

Ainsi, les données ont été obtenues grâce à l'étude de sept cas d'entreprises ayant eu un succès (Spectube, Alumiform, Mecfor, STAS, REMAC Innovateur Industriel, Cycles Devinci et BDH Tech.) et une (Aluchec, nom fictif) ayant échoué sa stratégie d'internationalisation. De plus, afin de vérifier les perceptions des personnes interrogées, quatre observateurs privilégiés provenant de l'Agence de Développement économique Canada (DEC), le Service d'aide à l'exportation (SERDEX), le ministère du Développement économique,

3. RÉSULTATS

L'examen de la présence des facteurs de succès par chaque répondant a été effectué à partir des informations recueillies lors des entrevues. Il a permis de constater que la plupart des facteurs considérés à succès dans la littérature sont présents chez les entreprises étudiées. À cet égard, le tableau 1 présente une synthèse des résultats de cette étude. Selon cette synthèse, le modèle à la base de cette étude et présenté à la figure 2 s'avère approprié pour décrire les déterminants de succès d'une stratégie d'internationalisation en contexte de PME.

L'étude conclut à la présence de 100 % (14/14) des facteurs retenus pour cette recherche et validés par la littérature chez trois entreprises, soit Alumiform, Mecfor et BDH Tech.

sécuriser ses sources d'approvisionnement et de les optimiser en recherchant des fournisseurs potentiels pour ne pas se retrouver en position de dépendance.

Innovation et Exportation (MDEIE) ainsi que de Promotion Saguenay (PS), qui interviennent dans le domaine, ont été mis à contribution ainsi qu'une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Enfin, la démarche s'est terminée par un canevas de recherche incluant des entrevues et une analyse de contenu. Dans ce sens, plusieurs entrevues en profondeur de types semi-dirigés ont été réalisées. Elles ont été précédées de pré-tests auprès de gens de la communauté scientifique ainsi que d'entrepreneurs afin d'établir la pertinence des questions et leur formulation. Une analyse de documents pertinents au sein de chaque entreprise a aussi constitué une source d'information. L'originalité de la démarche se situe au plan des cas d'entreprises relevant exclusivement de la même grappe industrielle et de la même localisation géographique. L'observation de situations de réussite, influencées de la même façon par les variables d'environnement, facilite ainsi la comparaison et le dégagement de tendances significatives.

Ainsi, l'étude conclut à la présence de 100 % (14/14) des facteurs retenus pour cette recherche et validés par la littérature chez trois entreprises (Alumiform, Mecfor et BDH Tech). Chez les quatre autres, soit Cycles Devinci, REMAC Innovateur Industriel, Spectube et STAS, 93 % (13/14) des facteurs sont présents. Les facteurs absents sont l'appui des programmes gouvernementaux pour une entreprise et l'accès aux ressources premières pour les trois autres. On a retiré de l'étude le sous-facteur stratégies du prix, étant donné le biais qu'il pouvait causer (pas de réponse). Les quatre sous-facteurs restants sont présents chez tous les répondants. De plus, cinq nouveaux facteurs sont ressortis de l'étude : appui de la grande entreprise, marchés ou produits à valeur ajoutée, crédibilité, non confidentialité des projets et développement régional.

La synthèse des résultats du cas d'échec a permis de mettre en relief certains constats. Ainsi, quatre facteurs retenus pour cette recherche, et validés par la littérature, sont absents chez Aluchec : ressources humaines spécialisées, capacité de production, capacité de RD et appui de programmes gouvernementaux. Deux sous-facteurs sont absents, dont stratégies du prix et stratégies de distribution. Il est permis d'énoncer que l'absence des facteurs et sous-facteurs répertoriés, malgré la présence d'autres facteurs de succès, compromet sérieusement les chances d'internationalisation de cette PME.

Les résultats portent à croire que disposer de ressources humaines hautement qualifiées en commerce international, avoir des capacités de réponse rapide aux besoins des marchés et innover continuellement grâce à la Recherche & Développement constituent des sources importantes de succès dans le cadre d'une PME en processus d'internationalisation.

Plus précisément, les résultats portent à croire que disposer de ressources humaines hautement qualifiées en commerce international, avoir des capacités de réponse rapide aux besoins des marchés et innover continuellement grâce à la Recherche & Développement constituent des sources importantes de succès dans le cadre d'une PME en processus d'internationalisation.

L'analyse des entrevues, avec les observateurs privilégiés, a permis de vérifier s'il existait des différences majeures d'opinions quant à la présence de facteurs à succès chez les PME. En ce sens, il n'existe pas de différences majeures quant aux opinions des observateurs.

Quant à l'analyse comparative avec l'étude mondiale (OCDE), les résultats sont quasi identiques et se rejoignent à l'exception d'un seul facteur et de deux sous-facteurs. Le facteur présent (OCDE) est la réglementation internationale adaptée et les deux sous-facteurs absents sont les stratégies du prix et les stratégies de promotion.

Tableau 1 : Synthèse des résultats

Facteurs de succès	ALUMIFORM	BDH Tech.	MECFOR	CYCLES DEVINCI	REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL	SPECTUBE	STAS	ALUCHEC
Nature de l'entreprise								
1. Ressources humaines compétentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2. Avantages concurrentiels	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Capacité de production	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4. Capacité de RD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5. Capacité de financement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Présence de stratégies marketing-mix	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Stratégies du produit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Stratégies du prix	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
• Stratégies de distribution	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
• Stratégies de promotion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Caractéristiques du dirigeant								
7. Attitudes et perceptions	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. Caractéristiques personnelles	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Connaissance de langues étrangères	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. Planification de la stratégie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. Expérience antérieure	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. Participation à des réseaux d'appui	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nature de l'environnement								
12. Possession d'informations stratégiques	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. Appui de programmes gouvernementaux	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
14. Accès aux ressources premières	✓	✓	✓				✓	✓

CONCLUSION

Il faut reconnaître que cette recherche s'est attardée à une réalité que l'on peut qualifier de partielle puisque, dans les faits, les chercheurs travaillent sur des morceaux de réalité construits et découpés par eux. Par conséquent, les résultats de recherche ne peuvent s'interpréter qu'à l'intérieur de cette réalité partielle qui propose une appréhension définie de la réalité. Aussi, il ne peut y avoir de théories généralisables mais des théories applicables aux cas étudiés, et ce, dans le contexte spécifique qui a retenu notre attention. L'implication pratique de cette étude se traduit par l'élaboration d'un instrument mis à la disposition des dirigeants des PME pour évaluer ou mettre en place une stratégie gagnante.■

BIBLIOGRAPHIE

- Plourde, L. 2007. *L'internationalisation et les PME de l'industrie de l'aluminium au Saguenay*. Thèse de doctorat. Québec : Université du Québec à Chicoutimi, 459 p.
- Panet-Raymond, A. J. et Robichaud, D. 2005. *Le commerce international : Une approche nord-américaine*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., 383 p.
- Paillé, P. et Mucchielli. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin Éditeur, p. 13.
- Prime, N. et Usunier, J. C.. 2003. *Marketing international. Développement des marchés et management multicultural*, Paris : Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert, 348 p.
- Ageron, B. 2001. «La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 2, pp. 9-39.
- Deslauriers, J. P. et Kérisit, M. 1994. « La question de recherche en recherche qualitative », dans *Les méthodes qualitatives en recherche sociale : problématiques et enjeux*. Actes du Colloque Québécois de la Recherche Sociale (CQRS), pp. 89-99.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 1997. *PME et mondialisation*, Vol. 1, Rapport de synthèse. Paris : OCDE, 160 p.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 1997. a). *PME et mondialisation*, Vol. 2, Études par pays. Paris : OCDE, 358 p.

crises

www.crises.uqam.ca

Centre de recherche sur les innovations sociales

Le Centre de recherche sur les innovations sociales

Une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui étudie
et analyse les innovations et les transformations sociales

Objectifs :

- Offrir un lieu de concertation et de coordination pour les activités de recherche
- Favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche fondamentale et appliquée
- Développer de nouveaux partenariats
- Organiser des activités scientifiques et de transferts vers la communauté
- Former de jeunes chercheurs

Renseignements :

crises@uqam.ca
www.crises.uqam.ca
(514) 987-3000, poste 4458

Les problématiques et les principaux défis des femmes entrepreneures : une étude qualitative

Yves Robichaud, Ph. D., CGA – Université Laurentienne
Egbert McGraw, Ph. D., FCGA – Université de Moncton
Jean-Marie Nkongolo-Kakenda, Ph. D. – Université de Régina
Yvon Gasse – Université Laval

INTRODUCTION

De plus en plus de femmes se lancent en affaires. À titre d'exemple, en 2001 près de la moitié des PME canadiennes comptaient au moins une entrepreneure comme propriétaire pour un total d'environ 715 500 PME. En 2000, les PME où les femmes étaient propriétaires majoritaires, soit 18 % des PME, ont généré des recettes annuelles de 72 milliards de dollars soit 8 % environ de l'ensemble des recettes des PME canadiennes. Étant donné l'augmentation rapide du nombre de femmes entrepreneures d'une part, et leur contribution à l'économie canadienne d'autre part, il est nécessaire de poursuivre les recherches sur ce sujet, d'autant plus que le profil des femmes entrepreneures

évolue, et que les caractéristiques de leur entreprise, l'environnement ainsi que leurs problématiques changent également. C'est dans cette perspective que la présente recherche est proposée. Concrètement, cette étude tente de trouver réponse à la question de recherche suivante : Quels sont les problématiques et les défis auxquels sont confrontées les femmes entrepreneures en général? Pour répondre à cette question, l'étude a eu recours à des entretiens de groupe et individuels auprès d'entrepreneures. L'utilisation de groupes de discussion et d'entretiens individuels comme méthodologie de recherche permettra d'obtenir une compréhension plus profonde de notre sujet d'étude.

1. PROBLÉMATIQUES ET DÉFIS DES FEMMES ENTREPRENEURES

Les écrits sur les femmes entrepreneures rapportent qu'il existe des problématiques propres à ces dernières notamment l'accès au financement, la fréquentation à des réseaux et le conflit travail-famille¹. Entre autres, ces études rapportent que la gestion des conflits entre les responsabilités personnelles et celles liées au travail était un problème souvent mentionné par les femmes entrepreneures. Comme la plupart des entrepreneurs masculins, les femmes en affaires sont mariées et ont des enfants. Cependant, contrairement aux hommes, ce sont souvent elles qui doivent assumer les responsabilités liées au travail de la maison. Parmi les facteurs qui seraient à l'origine de ces conflits, on dénote un manque de support de la famille, un revenu instable et incertain, le risque de pertes financières, des longues heures de travail ainsi qu'un niveau élevé de stress. L'équilibre entre les responsabilités familiales et les exigences de l'entreprise est une source de pres-

sions additionnelles pour les femmes en affaires. Cette source de pressions se traduit par le manque de temps et d'énergie pour faire ce qu'il y a à faire (p. ex. réfléchir aux problèmes financiers et fixer des priorités), par un manque de vie sociale et de participation à des réseaux et par des pressions de leur famille pour être plus disponible.

L'équilibre entre les responsabilités familiales et les exigences de l'entreprise est une source de pressions additionnelles pour les femmes en affaires.

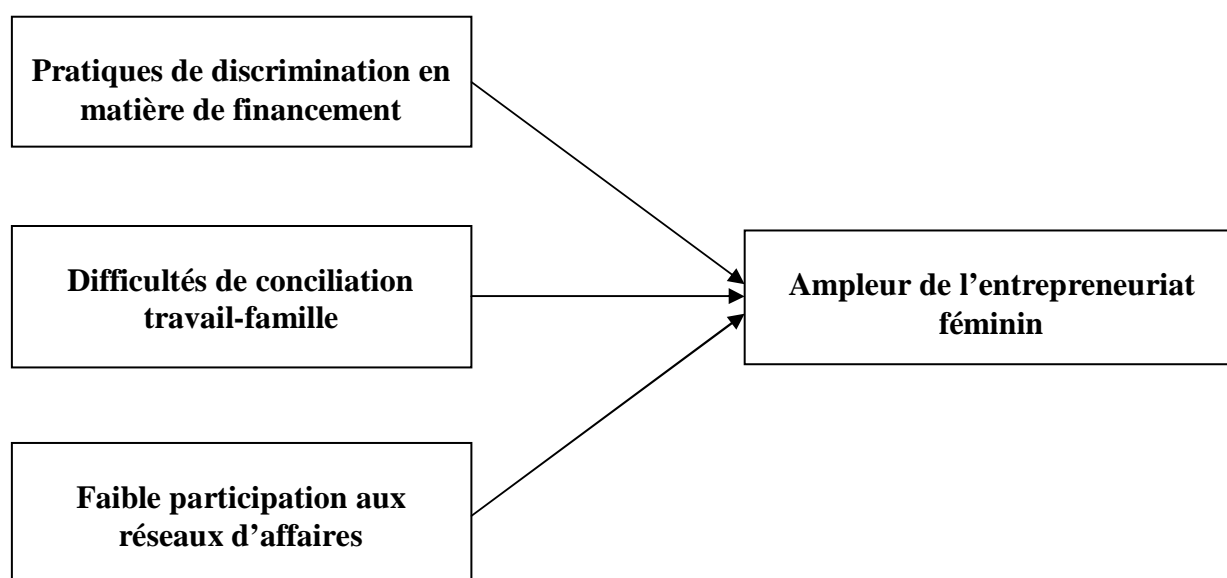
Une autre préoccupation spécifique aux femmes qui démarrent ou qui opèrent une entreprise est celle du financement et de l'accès au crédit². Deux grandes tendances semblent se dégager de l'étude de ce problème : un premier groupe de chercheurs soutient qu'il existe une discrimination dans l'attribution des prêts selon le genre

de l'emprunteur. Selon ces auteurs, les femmes obtiendraient des prêts avec des conditions moins favorables que ceux des hommes notamment des taux d'intérêts plus élevés ainsi que des garanties plus importantes seraient exigées sur les prêts consentis aux femmes. Un second groupe de chercheurs tentent de démontrer que les difficultés d'accès au financement seraient plutôt liées à des caractéristiques propres à l'entreprise (taille, âge, secteur d'activité) plutôt qu'à une discrimination envers les femmes.

Les femmes obtiendraient des prêts avec des conditions moins favorables que ceux des hommes notamment des taux d'intérêts plus élevés ainsi que des garanties plus importantes seraient exigées sur les prêts consentis aux femmes.

Finalement, la participation à des réseaux d'affaires est un facteur déterminant dans le succès d'une entreprise. Tous les chercheurs s'accordent pour dire que c'est un élément clé de la performance entrepreneuriale³. Ainsi, plus une entrepreneure a un réseau en affaires élaboré ou développé et plus elle en profitera, meilleures seront ses chances de succès. Cependant, la notion de réseau est souvent absente ou peu présente dans les activités journalières des femmes entrepreneures. Celles-ci n'ont souvent pas le temps, en raison des contraintes familiales, de participer activement à des associations de gens d'affaires. Les femmes entrepreneures ont donc tendance à sous-utiliser les réseaux. Pour les fins de cette recherche, le cadre d'analyse est illustré à la figure 1.

Figure 1 : Entrepreneuriat féminin : les contraintes et problématiques



2. MÉTHODOLOGIE

La présente étude a eu recours à des groupes de discussion et des entretiens individuels ayant comme sujet des entrepreneures du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario et de la Saskatchewan⁴. Les entreprises constituant l'échantillon ont été sélectionnées de façon non probabiliste. En tout 32 entrepreneures ont participé aux sessions de groupe ou aux entretiens individuels. Au

Nouveau-Brunswick, 2 rencontres ont eu lieu soit une à Grand-Sault (5 participantes) et l'autre à Fredericton (2 participantes) pour un total de 7 participantes. En Saskatchewan, 2 groupes de discussion ont eu lieu à Régina pour un total de 9 participantes. Enfin, en Ontario, des entretiens individuels ont permis la participation de 16 entrepreneures. Les groupes de discussion et

les entretiens individuels ont porté sur les thèmes suivants : 1) les obstacles/problèmes rencontrés durant le démarrage ou la conduite de leur entreprise en général y compris ceux liés à la recherche de financement, à la conciliation

travail-famille et à la participation à des réseaux d'affaires; 2) les principaux défis auxquels les femmes entrepreneures devront faire face dans le futur. Les résultats de ces entretiens sont présentés dans la section qui suit.

3. RÉSULTATS

3.1 Profil des répondants

Le tableau 1 résume les renseignements recueillis auprès des répondantes. Les résultats obtenus révèlent que toutes les entreprises œuvrent dans les secteurs de service ou de détail, qu'elles ont favorisé dans une proportion de 88 % la création de leur entreprise par rapport à

l'acquisition et qu'elles sont, en majorité, âgées entre 30 et 50 ans (72 %). Quant aux caractéristiques organisationnelles, les résultats démontrent que 23 des 32 entreprises comptent moins de six employés et que 18, soit 56 % d'entre elles, ont un chiffre d'affaires de moins de 100 000 \$.

Tableau 1 - Profil des répondantes et de leurs entreprises (n=32)

Variables	Total Pourcentage	
Secteur d'activités		
- détail	9	28%
- service	23	72%
Débuts dans l'entreprise		
- Création	28	88%
- Acquisition	4	12%
Nombre de partenaires/actionnaires		
- 1	22	69%
- 2	9	28%
- 4	1	3%
Nombre d'employés (y compris les propriétaires)		
- 1 employé (propriétaire)	10	31%
- 2 à 5 employés	13	41%
- 6 à 10 employés	4	12%
- 11 employés et +	5	16%
Chiffre d'affaires		
- 0 - 100 000 \$	18	56%
- 100 001 \$ - 500 000 \$	9	28%
- 500 001 \$ - 1 000 000 \$	3	10%
- Pas répondu	2	6%
Âge de l'entrepreneur		
- 20 à 30 ans	2	6%
- 30 à 40 ans	10	31%
- 41 à 50 ans	13	41%
- 51 ans et plus	7	22%
Langue maternelle		
- autre	2	6%
- français	14	44%
- anglais	16	50%

3.2 Difficultés importantes rencontrées dans la recherche de financement

Plusieurs femmes entrepreneures ont investi de leurs poches tandis que d'autres ont eu recours à la signature de leur mari ou étaient solides financièrement avant de partir en affaires.

Selon les commentaires recueillis sur ce thème, la majorité des répondantes n'ont pas eu à emprunter beaucoup pour lancer leur entreprise, ni pour l'opérer. Plusieurs femmes entrepreneures ont investi de leurs poches tandis que d'autres ont eu recours à la signature de leur mari ou étaient solides financièrement avant de partir en affaires. La synthèse des données et informations porte à croire que les femmes-entrepreneures sont soumises à des conditions sévères et des contraintes supplémentaires en matière d'accès au crédit et aux sources de financement. Sur ce point, les commentaires de plusieurs répondantes confirment cette tendance de discrimination dans l'attribution des prêts.

« I dealt with the Caisse Populaire and if I was to go elsewhere to try and get a loan, chances are really good that I wouldn't get one. But because the Caisse Populaire knows me, because I've been a client for years, they know that if they give a loan I'll make the payments. »

« On a pris une décision au début qu'on ne s'endetterait pas beaucoup... C'est pour cette raison qu'on n'a pas beaucoup de dettes avec les banques et nous réinvestissons (nos profits) dans notre commerce... On n'a pas eu beaucoup de difficultés parce qu'on n'a pas cherché pour obtenir du financement. » « Both my partner and I when we started out we had very secure banking backgrounds and yet we did run into some stumbling blocks at some banks. And we didn't borrow a lot of money. »

« Celles qui ont emprunté ont connu toutes sortes de difficultés. Plusieurs ont perçu que les bailleurs de fonds demandaient plus d'information parce qu'elles étaient des femmes. Elles ont attribué leurs difficultés à obtenir du financement au fait qu'elles étaient des femmes. Les

récits de certaines illustrent bien ce point de vue. » « Quand tu commences seulement (une entreprise) ils ont peur, il faut vraiment prouver qu'on est capable de le faire avant qu'ils t'aident pour l'aide financière »...« Being a woman, we couldn't access funding at all to start the business. Because, at the time, there had been a lot of changes, they weren't giving a lot of money for small business so we had to rely on all of our personal money. » « On a présenté notre plan d'affaires à une institution financière que je ne nommerai pas, puis c'est comme si on ne nous a pas pris au sérieux. Ils ne nous écoutaient pas à cause que nous étions des femmes. Nous sommes ensuite allées voir l'institution financière où nous faisons affaires et là nous avons bien été traitées. » « Comme j'ai dit avant, quand tu commences, ils veulent vraiment que tu aies du succès avant de te donner de l'argent, puis c'est vrai qu'ils veulent te faire sentir que tu n'es pas sérieuse parce que tu es une femme. »

3.3 Conciliation entre le travail et la famille

Les femmes-entrepreneures ont deux emplois : opérer l'entreprise, mais aussi opérer la maison-famille avec toutes les responsabilités inhérentes à cette dimension.

Tel que suggéré dans le cadre de cette recherche, les données et informations recueillies auprès des répondantes indiquent que la conciliation entre le travail et la famille exige d'énormes sacrifices. Les femmes-entrepreneures ont deux emplois : opérer l'entreprise, mais aussi opérer la maison-famille avec toutes les responsabilités inhérentes à cette dimension.

La conciliation travail-famille a donné lieu à des commentaires intéressants qui peuvent se résumer en trois observations. D'abord, plusieurs répondantes s'entendaient pour dire que le support de leur mari était un facteur important dans la conduite de leur entreprise. Sur ce point, divers commentaires sont éloquentes.

« One thing I cannot forget, is that my husband has been amazing with my kids. He did buy in to

the whole business proposition but he doesn't always like it. But he's really good with our family so I cannot take that away from him. If he hadn't been so much help with our children, I probably wouldn't be able to do this right now. (With his help) I am able to balance. » « My husband takes care of all the home so I am able to, at this point in my life, dedicate this much time to the business. Younger families would have a lot more trouble trying to balance the two. »

« Well for me I think I'm exceptionally lucky in the way that the business that I run is for children so I get to bring my kids here, my step kids and the little guy that I'm adopting. They get to hang out here whenever I need them to and it's actually fun for them. As far as my husband is concerned, he's really supportive and he's very independent. So we can live happily together with as much time together or as little time as the week requires and our family life just balances fine that way. » « J'ai tendance à dire que ça a beaucoup changé parce que les hommes nous supportent beaucoup plus maintenant qu'avant. »

« I look at things a little differently (than most women). My family bought into this when I started. My husband knew that this was going to be a little of a nightmare. My kids knew, my kids are older so it makes it easier compared to having small kids. But I still have two children at home. But it's also a family business, so even my husband who has a very stressful career sometimes finds himself licking envelopes. But I think having the family own it and doing it for you're family helps. Even having your own business, they don't have to be involved but they have to buy into it. And I think that's the biggest challenge for a woman. You can't just be mom, you have to be the entrepreneur and the mom and the wife and something for yourself. Finding that balance is really tough. I think I found it but that's only because I demanded it. And I think we've survived. I think it's easier for a man. When a man goes into business, the rest of the family buys in. When a woman goes into business, you have to convince them. It's very stressful that way. »

Ensuite, d'autres entrepreneures ont reconnu qu'elles étaient très occupées mais habituées à porter plusieurs chapeaux et qu'elles devaient s'organiser en conséquence comme le démontrent les commentaires suivants : « Sometimes very well and other times not so well. I try to get my work done while my son is at school and then sometimes I'll work really early in the morning and other times I'll work really late at night. But that also gives me the opportunity to participate in school activities... But in general, you spend your time in different ways and you have to make up for your time. Instead of working nine to five like regular people, you might work like 6 to 7:30 and 8:30 till 3pm. And if you have more you do it after they're in bed... » « Ben, moi j'ai deux adolescentes, je cours, je cours, je cours beaucoup, on priorise...c'est vraiment des priorités. » « On est accoutumé de tout faire, on fait le taxi, on fait à manger, on fait le ménage, et on travaille dans notre entreprise. »

Les femmes-entrepreneures impliquent les enfants dans l'entreprise, mais insistent sur la nécessité d'avoir une vie normale, c'est-à-dire que les affaires ne doivent pas envahir la vie familiale.

Enfin, selon les données obtenues, les femmes-entrepreneures impliquent les enfants dans l'entreprise, mais insistent sur la nécessité d'avoir une vie normale, c'est-à-dire que les affaires ne doivent pas envahir la vie familiale, comme l'illustrent les commentaires suivants : « Pour moi et mon mari, ça a toujours été qu'on était pour impliquer nos enfants. Nos enfants sont des jeunes adultes maintenant. Les deux, ma fille et mon garçon, ont travaillé dans le magasin... Mais, il faut avoir un équilibre et être capable, lorsqu'on est à la maison, de laisser les petits problèmes de côté pour avoir une vie un peu normale. » « J'essaie d'inclure mes enfants et ma famille dans mon entreprise. On essaie de trouver autant de temps que possible pour passer avec eux autres... » « Moi j'avoue que j'ai un foyer de soin et mon mari et mes filles sont là aussi. Ça fait que j'ai beaucoup plus de temps avec eux autres. »

3.4 Participation à des réseaux d'affaires

En tant que facteur capital dans le succès d'une entreprise, la participation à des réseaux d'affaires s'avère très faible chez les femmes entrepreneures, compte tenu des responsabilités diverses qu'elles assument.

En tant que facteur capital dans le succès d'une entreprise, la participation à des réseaux d'affaires s'avère très faible chez les femmes entrepreneures, compte tenu des responsabilités diverses qu'elles assument. En général, très peu de femmes ont dit participer à des réseaux d'affaires faute de temps. Lorsqu'elles participent, c'est la Chambre de Commerce de la région qui est l'organisation la plus souvent citée. Plusieurs témoignages vont dans le sens de cette proposition : « No I don't. Because of a lack of time... » « I don't belong to any business networks... I don't have time for that. » « I belong to the Chamber of Commerce and I don't necessarily think that that's a great thing. I don't think it has a lot to offer. But because the reputation is there that if you're a member of the chamber you're somehow more reputable. So I'm a member to take advantage of that concept. » « Je commence juste alors je n'ai pas trop le pied dans des réseaux mais j'ai l'intention d'en joindre un. » « Non pas encore. Mais c'est quelque chose que je vais regarder. »

3.5 Se doter de ressources humaines compétentes : une quête permanente

Les femmes entrepreneures font aussi face à une pression permanente : l'embauche d'employés compétents et loyaux semble constituer la principale préoccupation des entrepreneures interrogées. En effet, la majorité des entrepreneures ont avoué que cela constituait un sérieux problème pour leur entreprise.

Les femmes entrepreneures font aussi face à une pression permanente : l'embauche d'employés compétents et loyaux semble constituer la prin-

cipale préoccupation des entrepreneures interrogées. En effet, la majorité des entrepreneures ont avoué que cela constituait un sérieux problème pour leur entreprise, comme l'illustrent les perceptions des femmes-entrepreneures interviewées à travers les témoignages suivants :

« C'est de trouver des employés qui vont être loyaux. Il y a beaucoup de compétition au niveau des petites entreprises. On sait que ce sont les petites et moyennes entreprises qui vont toujours développer l'économie. La compétition entre les entreprises fait que c'est difficile de trouver des employés qui sont loyaux et de les garder heureux. Je pense que cela est le plus grand « challenge » d'une petite et moyenne entreprise. » « Hiring employees. In my field of business there really isn't enough education in this field. There's no schooling that will teach you this. So for training, there's a lot of money put out in training and we tried to get funding for that through the government and we can't. It's not into a trade so you can't really get an (apprentice)... » « Too many clients, not enough time and not enough of me. Finding help is also difficult because you want to find people who do quality work. You want to find people that take pride in their work and people who have integrity and people who are honest. Finding a person who has all those qualities is very difficult and to grow it's necessary to farm out »

« Barriers, aside from the financial aspect, I think, generally, my biggest challenge has been...our partnership was challenging and I have had a great deal of challenge of staffing, the unemployment rate in our areas is 3 %, but the challenge has nothing to do with other than the fact that it's a restaurant. »

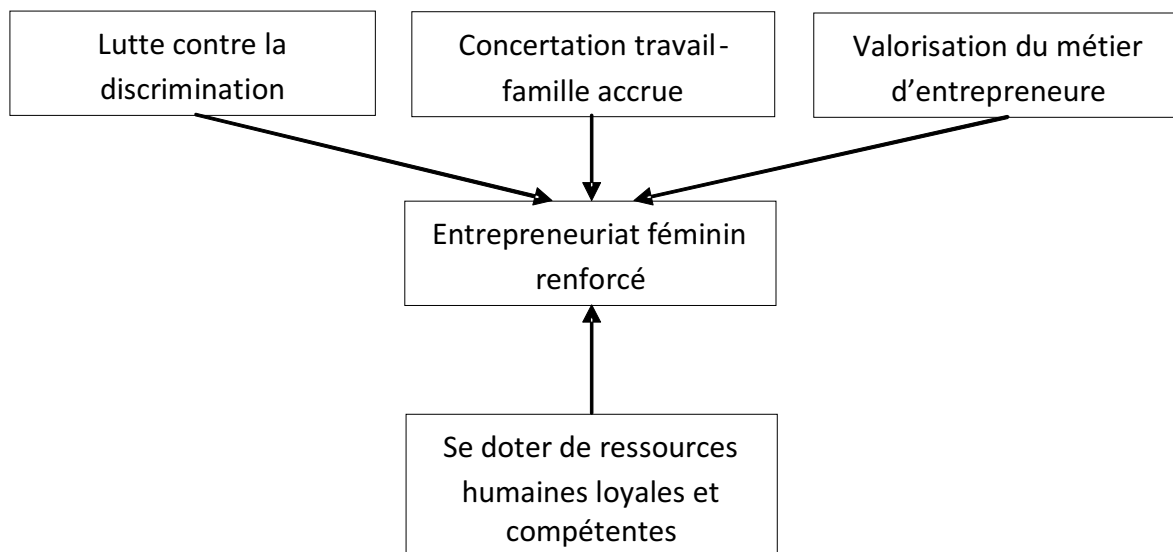
La compétition entre les entreprises fait que c'est difficile de trouver des employés qui sont loyaux et de les garder heureux. Je pense que cela est le plus grand « challenge » d'une petite et moyenne entreprise.

4. PRINCIPAUX DÉFIS DES FEMMES ENTREPRENEURES DANS LE FUTUR

La majorité des commentaires recueillis sur ce thème peuvent être regroupés autour de plusieurs catégories : la discrimination dont font l'objet les femmes en affaires et les progrès réalisés sur ce point, l'équilibre travail-famille, l'importance

de valoriser le métier d'entrepreneure et la nécessité de disposer de ressources humaines compétentes. À cet égard, la figure illustre cette tendance constatée.

Figure 2 – Défis de l'entrepreneuriat féminin



Dans le but de mieux saisir la portée des défis de l'entrepreneuriat féminin, les commentaires de certaines femmes entrepreneures méritent d'être mentionnés. « Balancing your family, taking care of yourself and taking care of your business. I think society expects women to continue to be the care giver that they've been in the past. It's difficult to be everything to everyone, especially as a business owner. Women basically have to check their guilt at the door and go on and do what they need to do and do the best they can do. »

« One of the biggest challenges is that, regardless of what society says is equality, it's still been proven that women do a lot more at home than the husband does. So there's to kind's right. There's just mothers in general, who are still expected to carry probably 60-80 % of the family household responsibilities while still trying to run her business. On the other side, a man can work on his business and

will be forgiven for his family responsibilities. As for single mothers, which I am one, I find it's double that because there's nobody there to pick up the slack. So either the lawn doesn't get raked or something doesn't get done just because there are other priorities... »

« I think the main challenge...is...I would not have been able to have succeeded this year if I had a family or if I had other commitment, because I've had both grants past, because just even the involvement that always comes back traditionally to the women to take care of the family, to take care of the business and to take care of this and that and everything else...you have so many other jobs that you do and a friend of mine would love to be here, but unfortunately, she is an independent business women, she has a family so there are so many commitments and so you find yourself looking after two generations beside your own and you also look after your company and our business

so I think that balance is going to be a challenge with any women in business. »

« I think for females, and this is only from my perspective because I really don't know a whole lot of other men who are in business who feel the same way. But I think for females, we're kind of worry warts by nature and we over analyze by nature so it's kind of tricky to worry about the business and about the husbands and the kids and all of that. I think that time, being able to organize your time and prioritize properly; that's the big thing for female entrepreneurs. »

« I think that women entrepreneurs in the future will face less than what we did. I think kids are being raised differently than they were 40 years ago. My son is being raised much differently than how my husband was raised. I have older daughters that are married and their relationships are much different. They both work and have always worked. So I think female entrepreneurs will have it easier as I don't see the same discrimination I seen 20 years ago. People in unemployment didn't encourage women to become entrepreneurs as they do now. I think we have an opportunity now to grab that ring and go. I think we're

paving the path for them. Society has changed in the past 40 years. »

« There are still some barriers between, when you're trying to get other services even though I am a woman and I've been in business for a few years, there are still some men that are still (old fashioned). They still don't really feel that women should be in business. Some of those barriers are still there and even in the funding through the banks and everything else, they still rely on a man's signature for a lot of it. » « Being my age, I'm in a different frame of view. I think there are still people who feel that women should not be active in the business activity. In the future, I think that women have to be very aware of being assertive but not aggressive. » « Il faut que les femmes apprennent à mieux valoriser le métier d'entrepreneur. Il y a beaucoup de femmes qui sont entrepreneures comme des coiffeuses et des esthéticiennes qui ne se considèrent pas entrepreneures. Pourtant, elles sont entrepreneures au même titre que la plupart des hommes et cela même si elles n'ont pas beaucoup d'employés. » « J e pense qu'un des défis est d'apprendre aux femmes à valoriser davantage leur rôle d'entrepreneures parce que ce n'est pas un titre connu par tout le monde. »

CONCLUSION

Sur le plan conciliation travail-famille, une forte proportion des femmes interrogées ont avoué que le support de leur mari était un facteur important dans le fonctionnement de leur entreprise.

Cette étude qualitative visait à acquérir une meilleure compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat féminin. Plus spécifiquement, l'objectif de l'étude visait à en apprendre davantage sur les problématiques et les défis auxquels font face les entrepreneures en général.

En résumé, les renseignements recueillis de cette étude qualitative relativement aux problèmes rencontrés par les entrepreneures font ressortir que celles-ci n'ont pas eu à emprunter beaucoup pour lancer leur entreprise ou qu'elles étaient solides financièrement avant de partir en

affaires. Celles qui ont eu des difficultés à obtenir du financement attribuent cela au fait qu'elles sont des femmes. Sur le plan conciliation travail-famille, une forte proportion des femmes interrogées ont avoué que le support de leur mari était un facteur important dans le fonctionnement de leur entreprise. De plus, les femmes entrepreneures devaient s'organiser de façon à concilier les responsabilités familiales et les responsabilités d'affaires ce qui n'était pas une tâche facile et que les enfants étaient souvent impliqués dans l'entreprise. Par ailleurs, les entrepreneures participent peu ou pas aux réseaux d'affaires faute de temps. Enfin, l'embauche d'employés compétents et loyaux constitue leur principale préoccupation.

Quant aux défis, les entrepreneures s'entendent pour dire que la discrimination envers les

femmes en affaires, l'équilibre travail-famille et l'importance de valoriser le rôle d'entrepreneure représentent les principaux défis des femmes entrepreneures dans le futur.

Notre étude comporte certaines limites. En effet, compte tenu de la nature restreinte de l'échantillon, du type de recherche (qualitative), de la restriction sectorielle (service et détail) et géographique (N.-B., Saskatchewan et Ontario), elle ne permet pas de dégager des conclusions pouvant être généralisées à l'ensemble des petites entreprises canadiennes, ni des petites entreprises en général.■

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Scarborough, N.M. et T.W. Zimmerer. (2000). *Effective Small Business Management*, 6th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.; Coleman, S. (2002). « Constraints faced by women small business owners: evidence from the data », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 7, no 2, p. 151-173.; Bruni, A., S. Gherardi et B. Poggio. (2004). « Entrepreneurmentality, gender and the study of women entrepreneurs », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, no 3, p. 256-268.; Greve, A. et Salaff, J. (2003). « Social Networks and Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p. 1-22.; Sheldon, L.M. (2006). « Female Entrepreneures, Work-Family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work-Family Interface », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no 2, p. 285-297.; Orser, B., A. Riding et K. Manley. (2006). « Women Entrepreneures and Financial Capital », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 5, p. 643-665.; Carter, S. E. Shaw, F. Wilson et W. Lam. (2007). « Gender, Entrepreneurship and Bank Lending: The Criteria and Processes Used by Bank Loan Officers in Assessing Applications », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, no 3, p. 427-444.
- ² Coleman, S. (2000). « Access to capital and terms of credit: a comparison of men and women-owned small businesses », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no 3, p. 37-52.; Riding, A. L. et C.S. Swift. (1990). « Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, no 5, p. 327-340; Coleman, S. (2002). « Constraints faced by women small business owners: evidence from the data », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 7, no 2, p. 151-173.

Gouvernement du Canada (2002). *Small and Medium-sized Enterprise (SME) Financing in Canada* dans *Survey on Financing of Small and Medium Enterprises*. Ottawa, Ontario: Statistics Canada.

- ³ Shaw, E, W. Lam, S. Carter et F. Wilson. (2006). « Theory, Practice and Policy : An Integrated View on Gender, Networks and Social Capital », Congrès du International Council for Small Business.; Filion, L.J. (1990). « Entrepreneurial performance, networking, vision and relations », *Journal of Small Business Entrepreneurship*, vol. 17, no 3. P. 3-13.; McGregor J. et D. Tweed. (2000). *Women managers and business owners in New Zealand*, dans Davidson, M., J. et R.J. Burke, *Women in management: current research issues*, Thousand Oaks, Ca: Sage, p. 40-52.; St-Cyr, L. et Gagnon, S. (2004). « Les Entrepreneures Québécoises: Taille des Entreprises et Performance », Congrès International Francophone en Entrepreneurship et PME, Montpellier, France.
- ⁴ Les participantes aux groupes de discussion du N-B ont été sélectionnées avec l'aide du « Acadia Centre for social and business entrepreneurship » à partir de listes d'entrepreneures inscrites à leurs séminaires de formation professionnelle tandis que celles de l'Ontario ont été sélectionnées à partir de listes d'entrepreneures fournies par le Centre Régional des affaires de la ville de Sudbury et du Regroupement des femmes d'affaires et des femmes professionnelles du même endroit. Quant aux entrepreneures de la Saskatchewan, nous avons eu recours à la liste de l'Association des femmes entrepreneures de la Saskatchewan.



CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

Un fidèle allié de tes idées!

Le CEE-UQAC t'offre :

- ▶ **Un accompagnement personnalisé en création, démarrage et relèvement d'entreprise!**
 - Validation d'idées d'affaires
 - Soutien à la réalisation du plan d'affaires
- ▶ **Des activités à saveur entrepreneuriale!**
 - Midi-conférences, colloques, salons
 - Ateliers d'information et de perfectionnement
 - Chroniques entrepreneuriales
 - Concours
- ▶ **Des projets technologiques rémunérés, directement liés à ton champ d'études, qui te permettent de travailler dans les PME régionales!**
- ▶ **Un réseau international d'affaires à l'UQAC (RIA-UQAC) qui permet aux PME de développer des projets d'affaires avec l'étranger grâce à la collaboration des étudiants internationaux gradués de l'UQAC!**



UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS À TA PORTÉE!

Viens nous rencontrer!

CEE-UQAC

555, boul. de l'Université, local H1-1180
Pavillon des humanités, UQAC
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Téléphone : 418 545-5011 poste 4655
Courriel : cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC Côte-Nord

Cégep de Sept-Îles, 175, de la Vérendrye, Sept-Îles (Québec) G4R 5B7
Téléphone : 418 968-8387 • cee_cn@uqac.ca

À noter que certaines modalités sont rattachées aux interventions du CEE-UQAC. Plusieurs de nos services s'adressent exclusivement à la communauté de l'UQAC.

Fier partenaire des jeunes entrepreneurs !



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development

Canada



Desjardins



UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI

UQAC
DÉPARTEMENT DES
SCIENCES ÉCONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES

FONDATION
UQAC

MALLETTE
Comptables agréés

www.uqac.ca/ceeuqac

Gouvernance, PME et entreprises familiales : défis et avantages

Yvon Gasse

Titulaire, Chaire en entrepreneuriat et innovation
Université Laval

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'éthique des affaires, le commerce équitable, la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable, la protection de l'environnement et les bonnes pratiques de gouvernance sont des expressions courantes dans le public, et en particulier dans le monde des affaires. Malheureusement, souvent, on en parle seulement lorsqu'un nouveau scandale éclate au grand jour, surtout dans les grandes entreprises. La bonne gouvernance doit être une

préoccupation constante de toutes les organisations, publiques et privées, petites et grandes. Cependant, des aspects différents peuvent être mis en évidence selon les organisations. C'est le cas, entre autres, des petites entreprises et des entreprises familiales, du moins celles créées et gérées par des entrepreneurs, dont les objectifs et les valeurs personnelles s'imbriquent plus directement avec les destinées et le fonctionnement de l'entreprise.

1. NOTIONS DE GOUVERNANCE

La gouvernance d'entreprise englobe tous les processus et systèmes au moyen desquels les entreprises sont dirigées et contrôlées.

La gouvernance d'entreprise englobe tous les processus et systèmes au moyen desquels les entreprises sont dirigées et contrôlées. Les erreurs et les lacunes des entreprises sous plusieurs dimensions, depuis la rémunération des dirigeants et le délit d'initié jusqu'à l'indépendance des conseils d'administration, font régulièrement la manchette des journaux. Les législateurs, les organismes de réglementation et les investisseurs institutionnels ont tous contribué à faire de la gouvernance d'entreprise un sujet de grande importance au moment où ils exercent des pressions pour que les entreprises s'autodisciplinent et maintiennent une image d'intégrité et de responsabilisation.

Les différentes facettes de la gouvernance touchent à la fois aux rôles et aux responsabilités des propriétaires et des gestionnaires, à la planification stratégique des entreprises, aux

aspects financiers et de contrôle ainsi qu'aux ressources humaines, au leadership et aux communications. Cependant, ces règles de gouvernance, rédigées à l'intention des sociétés cotées en bourse, n'ont fait l'objet que de peu d'attention quant à leur application aux PME, et ce, malgré l'importance économique de ces dernières.

Les différentes facettes de la gouvernance touchent à la fois aux rôles et aux responsabilités des propriétaires et des gestionnaires, à la planification stratégique des entreprises, aux aspects financiers et de contrôle ainsi qu'aux ressources humaines, au leadership et aux communications.

On commence seulement à s'y intéresser plus sérieusement. Par exemple, en Belgique, on a rédigé le code Buysse, à l'intention des entreprises non cotées. Ce code est original parce qu'il est le premier au monde à traiter de la gouvernance des PME. Il adopte une définition large de la gouvernance et fait explicitement allusion aux relations de la firme avec toutes les parties prenantes¹.

La commission des valeurs mobilières de l'Ontario, dans sa revue annuelle, a constaté que sur 517 entreprises, il n'y avait aucune preuve sérieuse de mauvaise conduite parmi les entreprises canadiennes.

Au Canada, plusieurs intervenants ne croient pas souhaitable d'adopter les mêmes règles que certains pays. Au cours d'un discours prononcé lors du Global Business Forum 2002 en Alberta, Mme Barbra Stymiest, chef de la direction de la Bourse de Toronto a déclaré « Ne serait-ce qu'à cause de la différence de taille de nos entreprises, essayez d'importer des États-Unis les règles en matières de régie interne imposeraient un fardeau additionnel quasiment intolérable sur nos plus petites entreprises, sans bénéfices notables. Au Canada, nous avons privilégié la conformité volontaire et la divulgation obligatoire. La discipline provient davantage des investisseurs que des autorités réglementaires. »

Elle a rappelé que récemment, la commission des valeurs mobilières de l'Ontario, dans sa revue annuelle, a constaté que sur 517 entreprises, il n'y avait aucune preuve sérieuse de mauvaise conduite parmi les entreprises canadiennes. « Ce résultat, je crois, n'est pas accidentel, a dit Mme Stymiest. C'est la conséquence directe d'une simple approche de bon sens. »

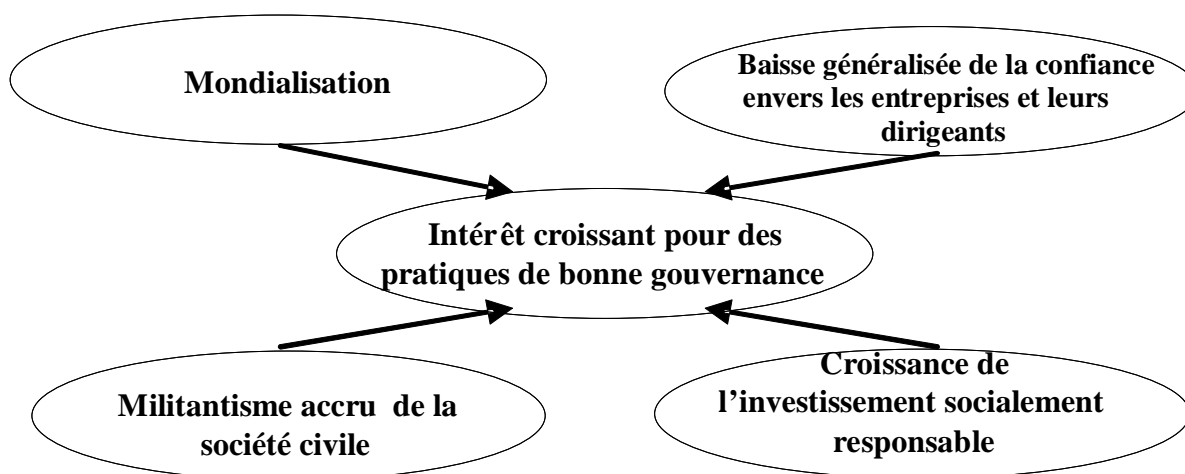
En ce qui concerne le Québec, on a formé un Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec : L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), présidé par l'ancien ministre québécois du développement économique, Michel Audet, dans le but de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gouvernance dans les petites et moyennes entreprises, qu'elles soient cotées en bourse ou à capital fermé².

2. POURQUOI CET INTÉRÊT ACROU POUR LA GOUVERNANCE ?

Selon un article du CA Magazine³, il y aurait au moins quatre grandes raisons qui militent en

faveur de l'importance de la gouvernance aujourd'hui, telles qu'illustrées à la figure 1.

Figure 1 : La bonne gouvernance : les raisons d'un intérêt accru



L'incidence des activités des entreprises sur la société, l'économie et l'environnement est désormais scrutée à la loupe, et on est davantage disposé à présumer (à raison ou à tort) que les entreprises sont mal intentionnées.

D'abord, la mondialisation est un facteur important. En effet, le sentiment que les entreprises multinationales étendent leurs ramifications et exercent une influence de plus en plus grande a attiré l'attention sur l'incidence de l'activité économique sur la société. Pour cette raison, les entreprises subissent des pressions plus fortes pour assumer la responsabilité des conséquences sociales, environnementales et économiques de leurs actions. Ensuite, la perte de confiance est une deuxième raison qui pousse à la mise en place des pratiques de bonne gouvernance. Les méfaits financiers hautement médiatisés commis par des entreprises ainsi que la présente crise financière ont contribué à une baisse généralisée de la confiance envers les entreprises et leurs dirigeants. Pour cette raison, l'incidence des activités des entreprises sur la société, l'économie et l'environnement est désormais scrutée à la loupe, et on est davantage disposé à présumer (à raison ou à tort) que les entreprises sont mal intentionnées. Selon un sondage Ipsos-Reid / CTV / Globe and Mail réalisé en juillet 2004, 51 % des Canadiens croient que les irrégularités financières comme celles dévoilées dans les dernières années sont monnaie courante et non le fait de quelques entreprises.

3. DIFFÉRENCES ENTRE LES GRANDES ENTREPRISES ET LES PME

Selon un spécialiste des entreprises familiales⁴, du fait que la propriété est entre les mains d'un ou de plusieurs propriétaires, souvent de la famille, les PME présentent des avantages et des inconvénients sur les sociétés cotées en Bourse. Sur le plan positif, le contrôle de la propriété permet une optique à long terme. Les investissements effectués avec patience et de façon méthodique pourront procurer plus tard de grands avantages.

De plus, les sociétés entre les mains d'un petit groupe de propriétaires qui mettent la main à la pâte peuvent appliquer des stratégies spéciales

Le militantisme au sein de la société civile exerce aussi une pression sur la transformation des pratiques de gestion. Le fait que les organisations de la « société civile » soient de plus en plus actives et outillées force les sociétés à ne pas prendre la responsabilité sociale des entreprises à la légère. Des organismes non gouvernementaux combattifs ont influencé le processus décisionnel des entreprises dans des domaines comme l'accès aux médicaments essentiels, les normes du travail, la protection de l'environnement et les droits de la personne. Grâce à Internet, ces organismes sont davantage en mesure de surveiller le comportement des entreprises et de mobiliser l'opinion publique. Enfin, l'intérêt des investisseurs institutionnels envers la responsabilité sociale des entreprises s'avère une raison non-négligeable. La croissance du secteur de l'investissement socialement responsable a en effet amené les investisseurs institutionnels à se tourner vers les sociétés qui ont démontré qu'elles attachaient de l'importance à la responsabilité sociale des entreprises.

Des organismes non gouvernementaux combattifs ont influencé le processus décisionnel des entreprises dans des domaines comme l'accès aux médicaments essentiels, les normes du travail, la protection de l'environnement et les droits de la personne.

et rejeter les solutions médiocres et traditionnelles. En revanche, les sociétés administrées par quelques personnes peuvent être isolées et coupées des réalités du marché. La recherche du confort personnel et le renoncement à toute responsabilité extérieure risquent de mener à une stratégie incohérente, à un manque de délégation et à une mauvaise adaptation structurelle.

Les sociétés administrées par quelques personnes peuvent être isolées et coupées des réalités du marché.

Les PME se caractérisent non seulement par la concentration de la propriété mais aussi par l'attachement sentimental des propriétaires à leur affaire. Un propriétaire-dirigeant peut éprouver un sentiment d'obligation morale envers les autres parties prenantes mais aussi par un profond attachement, et considérer son entreprise comme un moyen d'apporter une contribution positive à la société.

Les PME se caractérisent non seulement par la concentration de la propriété mais aussi par l'attachement sentimental des propriétaires à leur affaire. Un propriétaire-dirigeant peut éprouver un sentiment d'obligation morale envers les autres parties prenantes mais aussi par un profond attachement, et considérer son entreprise comme un moyen d'apporter une contribution positive à la société. De plus, les propriétaires d'une entreprise familiale conçoivent parfois celle-ci comme un patrimoine social que les générations antérieures ont fait grandir et qu'ils doivent transmettre aux générations suivantes. Parfois, le souci de la réputation de la famille peut paraître aussi important que ses investissements collectifs dans l'entreprise⁴. La possession d'actions dans une entreprise familiale tend à concentrer la richesse de particuliers dans un seul élément d'actif. Un pourcentage disproportionné de la fortune de nombreuses personnes est souvent immobilisé dans l'affaire familiale. Il s'ensuit que, en tant que groupe d'investisseurs, les propriétaires de l'entreprise s'exposent à des risques plus élevés que s'ils avaient un portefeuille d'actions diversifié. La concentration du risque amène les propriétaires d'entreprises familiales à prêter une attention plus soutenue à leurs investissements et à se montrer plus actifs et plus engagés. Et ceci, à son tour, incite davantage les familles à remédier à ce qui ne va pas dans l'entreprise plutôt qu'à fuir les problèmes.

3.1 PME et gouvernance

Au lieu de fonctionner comme un dispositif onéreux de poids et contrepoids, la gouvernance des PME facilite souvent la transparence et le partenariat à travers l'ensemble du dispositif.

Les dispositifs de gouvernance des PME se prêtent particulièrement bien à l'application de stratégies originales. Ainsi, les entreprises familiales peuvent éviter plus facilement que les autres les aspects contradictoires de la gouvernance classique. Les propriétaires peuvent exercer une influence et agir avec discernement à des niveaux multiples, amenant la famille à prendre des décisions plus efficaces au sein de la direction, du conseil d'administration et des propriétaires eux-mêmes. Au lieu de fonctionner comme un dispositif onéreux de poids et contrepoids, la gouvernance des PME facilite souvent la transparence et le partenariat à travers l'ensemble du dispositif. Ceci peut, à son tour, permettre l'application de stratégies éventuellement plus productives à long terme, en dépit des coûts ou des risques à court terme.

La participation active des propriétaires est la clé d'une gouvernance efficace des PME. Les propriétaires-entrepreneurs définissent les valeurs, la vision et les objectifs de l'entreprise. Ils expriment clairement les objectifs financiers et les espoirs de résultats qui guideront les décisions du conseil d'administration et de la direction.

La participation active des propriétaires est la clé d'une gouvernance efficace des PME. Les propriétaires-entrepreneurs définissent les valeurs, la vision et les objectifs de l'entreprise. Ils expriment clairement les objectifs financiers et les espoirs de résultats qui guideront les décisions du conseil d'administration et de la direction. Les propriétaires ont aussi une vision d'ensemble de l'entreprise qui définit généralement une stratégie des affaires, ce qui clarifie et précise les objectifs dans l'ensemble du dispositif et aide à établir les limitations stratégiques appropriées concernant les décisions du conseil d'administration et de la direction. Une interprétation précise et partagée des différentes fonctions des propriétaires, du conseil d'administration et de la direction revêt également une importance vitale pour une gouvernance efficace de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que les propriétaires jouent souvent des rôles multiples, agissant en tant que gestionnaires, administrateurs et dirigeants.

Avec chaque nouvelle génération ou chaque fois qu'elles changent de taille, les PME doivent souvent faire face à la nécessité de repenser leur gouvernance. La longévité des PME peut mener à des changements fondamentaux dans le rôle, les fonctions et les pratiques du dispositif de gouvernance.

Au fur et à mesure qu'elle se développe, l'entreprise devient de plus en plus complexe, exigeant une structure organisationnelle plus formelle. L'adaptation des pratiques de gouvernance aux nouveaux besoins des propriétaires et des entreprises au fur et à mesure de leur croissance est une tâche très complexe et ardue, mais qui devient inévitable au fil des ans⁴. Avec chaque nouvelle génération ou chaque fois qu'elles changent de taille, les PME doivent souvent faire face à la nécessité de repenser leur gouvernance. La longévité des PME peut mener à des changements fondamentaux dans le rôle, les fonctions et les pratiques du dispositif de

gouvernance. Devant ce dilemme, les dirigeants étudient souvent les pratiques exemplaires courantes. Toutefois, au lieu de se borner à adopter ces pratiques normatives, elles ont tendance à les adapter à leur culture traditionnelle, renouvelant ainsi l'efficacité de leur gouvernance au fil des ans.

Bien que la multiplicité des rôles de la famille complique le système, elle assure aussi un important lien entre les différentes sphères de gouvernance. Ce lien intrinsèque, ajouté à un développement positif des rapports familiaux, peut modifier fondamentalement la dynamique de confiance qui imprègne le système de gouvernance. Un système qui fonctionne bien aide à faire régner la confiance au sein de la famille, et une bonne dynamique familiale devient à son tour un atout pour l'entreprise parce qu'elle permet à chaque élément de la gouvernance de mieux fonctionner et d'ajouter de la valeur tout en continuant à s'aligner sur les autres composantes du système de gouvernance.

4. L'ATTRAIT DE LA DIFFÉRENCIATION ENTREPRENEURIALE ET LA GOUVERNANCE

À mesure de l'expansion de leur société, les entrepreneurs-propriétaires se voient dans l'obligation de déléguer des tâches à des gestionnaires qu'ils ont embauchés, ce qui ajoute une pression à l'interne de créer des systèmes et processus de gouvernance efficaces qui peuvent protéger les intérêts du propriétaire.

Pourquoi les propriétaires-entrepreneurs devraient-ils adopter les règles de bonne gouvernance? Selon une étude⁵, les compagnies privées, particulièrement celles qui visent sérieusement la croissance et la possibilité de voir un jour leurs propres titres inscrits en Bourse, doivent songer à adopter les principaux éléments de la gouvernance d'entreprise simplement parce que c'est avantageux sur le plan des affaires. D'une part, elles accèderont plus facilement à des conseils judicieux, à la compétence et aux ressources financières. D'autre part, elles apaiseront les inquiétudes de leurs fournisseurs de services. Les comptables, banquiers, conseillers et investisseurs en capital risque,

pour ne nommer que quatre des principaux soutiens de la croissance d'une entreprise, sont heureux de voir l'instauration de processus et systèmes éprouvés puisque ceux-ci reflètent l'ordre et la stabilité.

Les PME privées doivent se faire une idée de la portée de la gouvernance pour elles et adopter ensuite les structures et processus dont elles ont besoin. Davies⁵ mentionne que les experts conseillent d'axer les efforts visant la gouvernance vers l'établissement d'un conseil d'administration indépendant, qu'il s'agisse d'un conseil d'administrateurs dûment constitué (légalement responsable) ou d'un simple conseil consultatif. Et il ajoute que : « Si le propriétaire réussit à trouver les bonnes personnes, c'est-à-dire des personnes qui apporteront des connaissances complémentaires aux siennes ou qui combleront ses lacunes, cela ne peut être que dans son meilleur intérêt. » Si un conseil d'administration bien établi est un préalable à la croissance d'une entreprise privée, l'intégration de gestionnaires compétents et talentueux l'est tout autant. À mesure de

l'expansion de leur société, les entrepreneurs-proprétaires se voient dans l'obligation de déléguer des tâches à des gestionnaires qu'ils ont embauchés, ce qui ajoute une pression à l'interne de créer des systèmes et processus de gouvernance efficaces qui peuvent protéger les intérêts du propriétaire. En outre, les membres du conseil et de l'équipe de direction ont également besoin de structures pour les aider à fonctionner dans le meilleur intérêt du propriétaire.

Même si des processus de gouvernance bien établis ne constituent pas une obligation pour les compagnies privées, la psychologie post-Enron a amené les industries de services, telle l'industrie des services comptables, à s'attendre à des normes plus élevées dans les entreprises qu'elles servent, autant les compagnies publiques que privées.

Relatant les propos de Michael Hartman, de la Rotman School of Business, Davies⁵ souligne que même si des processus de gouvernance bien établis ne constituent pas une obligation pour les compagnies privées, la psychologie post-Enron a amené les industries de services, telle l'industrie des services comptables, à s'attendre à des normes plus élevées dans les entreprises qu'elles servent, autant les compagnies publiques que privées. En ce sens, il revient sur les propos de Bill Dimma : « Le risque répugne naturellement aux banques et elles seront sans doute favorables à une PME qui choisit de se doter d'un conseil d'administration restreint formé de personnes de bonne réputation qui peuvent offrir des conseils très variés sur les questions de gouvernance ». Sur ce point, un bon conseil d'administration peut aussi vous faire économiser de l'argent car « si un conseil consultatif et même un conseil ordinaire est constitué des bonnes personnes, les avis exprimés seront particulièrement valables ».

4.1 Les réticences des propriétaires-dirigeants

Selon les experts, les propriétaires de PME qui ont développé leur entreprise grâce à leur intelligence et à leur travail tendent à mépriser tout ce qui peut réduire leur contrôle.

À la lumière de ce qui précède, comment se fait-il qu'il n'y ait pas plus d'entreprises privées sur la voie de la bonne gouvernance? La principale raison est qu'une pratique structurée de gouvernance s'avère une démarche contraire à l'intuition. Selon les experts, les propriétaires de PME qui ont développé leur entreprise grâce à leur intelligence et à leur travail tendent à mépriser tout ce qui peut réduire leur contrôle. Le coût constitue une autre explication. En effet, et règle générale, les ressources financières d'une entreprise en pleine croissance sont faibles et l'idée de rétribuer les administrateurs semble quelque peu frivole. Même dans le cas où l'argent n'est pas un obstacle, les entreprises privées ont un problème en commun avec les entreprises publiques : la rareté des bons administrateurs compétents et expérimentés. Un aspect problématique est bien sûr de trouver des gens talentueux. Les coûts peuvent être tout à fait raisonnables, en particulier si l'entreprise choisit de se doter, à moindres frais, d'un conseil consultatif plutôt que d'un conseil d'administration dûment constitué. Dans certains cas, il peut être plus facile pour les entreprises de convaincre les gens de remplir une fonction consultative ne comportant pas les mêmes responsabilités légales qui échoient à un administrateur dûment nommé⁶.

La question que devrait se poser tout entrepreneur est la suivante : « Est-ce que je me vole moi-même? » et s'il répond que c'est probable, il n'obtient pas le rendement qu'il devrait. C'est sans doute à ce moment-là qu'il lui faut des conseils d'un tiers indépendant pour le prévenir que l'empereur est nu.

Si toutes ces raisons n'arrivent pas à persuader les entrepreneurs fiers et souvent très émotifs que le moment est venu d'appeler des renforts, il reste un dernier argument, souligne Rein Peterson, professeur en politique d'entreprise et directeur du programme d'étude en gestion d'entreprises à la Schulich School of Business de l'Université York. « La question que devrait se poser tout entrepreneur est la suivante : « Est-ce que je me vole moi-même? » et s'il répond que c'est probable, il n'obtient pas le rendement qu'il devrait. C'est sans doute à ce moment-là qu'il lui

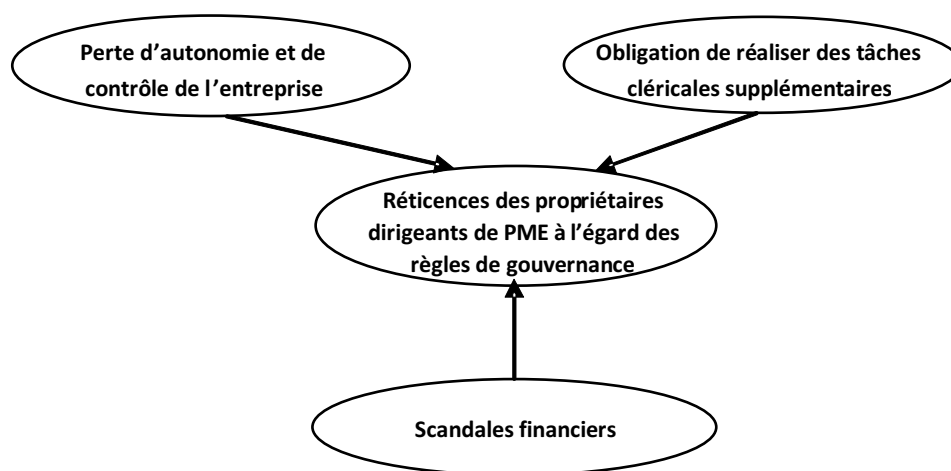
faut des conseils d'un tiers indépendant pour le prévenir que l'empereur est nu. »

Selon une étude sur la gouvernance de 100 PME au Québec⁷, les réticences des propriétaires-dirigeants de PME à adopter des règles de bonne gouvernance sont nombreuses (figure 2). Premièrement, en raison des scandales financiers, les dirigeants de PME non cotées en bourses ont une perception négative de la gouvernance. Deuxièmement, la crainte de la perte d'autonomie, du contrôle de l'entreprise ainsi que l'idée de voir partager de l'information financière avec les administrateurs externes amplifient la réticence des propriétaires-dirigeants à adopter des règles strictes de gouvernance. Enfin, l'obligation de consacrer des heures additionnelles à préparer les réunions d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'admini-

nistration, de rédiger des rapports, des présentations est considérée comme une contrainte contre-productive qui accroît l'aversion des propriétaires-dirigeants à l'égard des pratiques normatives de gouvernance.

L'obligation de consacrer des heures additionnelles à préparer les réunions d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'administration, de rédiger des rapports, des présentations est considérée comme une contrainte contre-productive qui accroît l'aversion des propriétaires-dirigeants à l'égard des pratiques normatives de gouvernance.

Figure 2 : Les réticences à l'égard des règles de bonne gouvernance



4.2 Les PME québécoises et la gouvernance

Les résultats montrent, entre autres, que 33 % des PME de cet échantillon n'ont aucune structure de gouvernance, 43 % ont un conseil d'administration et 24 % ont un comité consultatif. De plus, parmi les 33 % des entreprises ne possédant aucune structure de gouvernance, 64 % ne comptent pas en constituer une, car ils n'y voient pas de valeur ajoutée, ou encore ils ont l'impression qu'un conseil complique la gestion.

La firme Spencer Stuart et l'Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques publient chaque année une étude sur les pratiques et tendances dans l'organisation et la rémunération des conseils d'administration des 50 plus grandes entreprises publiques au Québec. Cependant, de façon à mieux répondre aux besoins spécifiques des PME, ces deux organisations ont mené une étude exclusive en 2007 sur la structure de gouvernance de 100 PME québécoises⁷. Les résultats montrent, entre autres, que 33 % des PME de cet échantillon n'ont aucune structure de gouvernance,

43 % ont un conseil d'administration et 24 % ont un comité consultatif. De plus, parmi les 33 % des entreprises ne possédant aucune structure de gouvernance, 64 % ne comptent pas en constituer une, car ils n'y voient pas de valeur ajoutée, ou encore ils ont l'impression qu'un conseil complique la gestion.

Aussi, en termes de support, 42 % des PME ayant un comité consultatif ont recours à des conseillers stratégiques, 41 % à des groupes de partage et 17 % à un mentor. Dans 63 % des cas, ces PME ne comptent pas se doter d'un conseil d'administration, car elles jugent que cette structure répond à leurs besoins actuels. Par ail-

CONCLUSION

Beaucoup d'entreprises réalisent que si elles veulent réussir, elles doivent gagner le respect et la confiance de leurs clients. Comme jamais auparavant, on demande aux dirigeants d'améliorer leurs pratiques d'affaires afin de mettre l'accent sur leur conduite éthique et de respect des lois.

Dans un passé récent, les entreprises considéraient l'éthique des affaires et la bonne gouvernance seulement en termes administratifs de respect de normes légales et d'adhérence à des règles et procédures internes. Aujourd'hui la situation est différente. Beaucoup d'entreprises réalisent que si elles veulent réussir, elles doivent gagner le respect et la confiance de leurs clients. Comme jamais auparavant, on demande aux dirigeants d'améliorer leurs pratiques d'affaires afin de mettre l'accent sur leur conduite éthique et de respect des lois. Suite aux scandales des années passées et à la crise de confiance qu'elle a entraînée, il existe maintenant un désir profond de créer de manière durable une culture de l'éthique des affaires et de la bonne gouvernance dans les secteurs publics et privés. Les entreprises autant que les individus doivent de plus en plus être responsables et répondre de leurs actions, en ligne avec la demande accrue du public pour des critères plus élevés de responsabilité sociale et de bonne gouvernance. ■

leurs, pour les 43 % des entreprises participantes ayant mis en place un conseil d'administration, elles l'ont fait à partir de leur propre réflexion (58 %) et elles considèrent que cette structure constitue une bonne contribution de valeur ajoutée (63 %). Selon ces entreprises, les conseils d'administration servent surtout à appuyer et guider la direction (100 %) et à éviter des erreurs stratégiques (67 %). Enfin, cette étude montre que les deux tiers des PME recensées au Québec ont fait des pas ou des progrès vers l'amélioration des principes de bonne gouvernance. Ce processus évolue vers des exigences plus strictes, mais que les bienfaits d'une bonne gouvernance sont de plus en plus reconnus.

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Cerrada, K. (2006), PME et gouvernance, La Libre Belgique, novembre.
- ² Audet, M. (2008). Recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec, Colloque sur la gouvernance de PME, Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques, Montréal.
- ³ Schacter, M. (2005). Les conseils d'administration aux prises avec la nouvelle responsabilité sociale des entreprises, CA Magazine, Mai.
- ⁴ Ward, J. (2005). La gouvernance et les entreprises familiales.
- ⁵ Davies C. (2004). La gouvernance et les PME, mars. Globe and mail, 15 juillet.
- ⁶ Abedou, A. et al. (2006). De la Gouvernance des PME-PMI : regards croisés France- Algérie, Paris : L'Harmattan, 340 pages. Charreaux, G. (2007). La Gouvernance des PME-PMI, Université de Bourgogne, Dijon, France, 2007, 6 pages. Robichaud, A. (2008). La gouvernance des PME : l'apport d'un conseil consultatif, Montréal, Robichaud Conseil, 11 pages.
- ⁷ Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques (2008). Étude exclusive sur la gouvernance de 100 PME au Québec. Colloque sur la gouvernance de PME, Montréal.

Certification environnementale : la ruée vers le vert!

Caroline Boivin (Ph. D.)
Fabien Durif (Ph. D.)
Jean-Baptiste Drouillard (assistant de recherche)
Université de Sherbrooke

INTRODUCTION

Ces dernières années, en réponse aux changements des comportements de consommation, une multitude de marques vertes sont apparues sur le marché. Cependant, malgré la forte croissance de la présence et de la popularité des produits verts, de nombreux consommateurs restent encore sceptiques face à cette catégorie de produits.

Ces dernières années, en réponse aux changements des comportements de consommation, une multitude de marques vertes sont apparues sur le marché¹. Cependant, malgré la forte croissance de la présence et de la popularité des produits verts, de nombreux consommateurs restent encore sceptiques face à cette catégorie de produits. Tout d'abord, certains sont réticents à acheter des produits verts² à cause des risques qu'ils perçoivent en ce qui a trait à la qualité, au prix, au manque d'information³ ou à leur incapacité à délivrer les promesses environnementales⁴. Ensuite, une certaine confusion persiste au sujet de la compréhension des allégations environnementales des produits dits verts et beaucoup de consommateurs remettent en cause la crédibilité environnementale des entreprises. En effet, de nombreuses organisations profitent de la tendance verte pour « verdir » leurs produits et augmenter leurs ventes⁵, et les cas d'écoblanchiment se multiplient. En conséquence, de plus en plus de consommateurs sont préoccupés et recherchent des informations crédibles au sujet des attributs des produits verts.

Une des réponses apportées par les entreprises pour clarifier et valider les allégations environnementales est la certification environnementale. Celle-ci peut prendre plusieurs formes,

dont les logos verts. La labellisation verte a d'ailleurs augmenté en popularité ces dernières années aussi bien dans le monde des affaires que dans les perceptions des consommateurs⁶. D'après le rapport de *TerraChoice Environmental Marketing*, de 2007 à 2009, la proportion d'écolabels est passée de 13,7 à 23,4 pour cent sur le marché nord-américain. Dans une étude de l'agence torontoise Bensimon Byrne en 2008, plus de 80 pour cent des consommateurs souhaiteraient que des normes soient imposées aux producteurs et qu'un étiquetage certifié et explique les termes utilisés sur les produits verts.

De nombreuses organisations profitent de la tendance verte pour « verdir » leurs produits et augmenter leurs ventes, et les cas d'écoblanchiment se multiplient... Une des réponses apportées par les entreprises pour clarifier et valider les allégations environnementales est la certification environnementale.

Ainsi, plusieurs catégories d'écolabels sont utilisées pour fournir une information sur les caractéristiques environnementales des produits. Toutefois, le problème majeur est qu'il y a une véritable prolifération des programmes de certification supportant les allégations des produits prétendus verts et cela participe à la confusion des consommateurs. Conséquemment, l'imprécision des étiquettes et des écolabels de nombreux produits retrouvés sur le marché fait en sorte que les consommateurs ont de la difficulté à définir ce qu'est véritablement un produit vert. Or, si les consommateurs perçoivent les écolabels comme une condition nécessaire, ils souhaitent surtout avoir accès à une information

précise sur ces derniers⁷, car une majorité d'entre eux ne comprennent pas la signification exacte de certaines informations indiquées sur les écolabels. Acheter des produits verts s'avère donc de plus en plus complexe!

Les écolabels ne sont pas toujours le fruit d'organismes officiels, puisque certains sont créés par les entreprises elles-mêmes. L'utilisation de logos non officiels, mais qui peuvent être perçus comme tels par les consommateurs, devient de plus en plus courante.

Une autre problématique majeure est que les écolabels ne sont pas toujours le fruit d'organismes officiels, puisque certains sont créés par les entreprises elles-mêmes. L'utilisation de logos non officiels, mais qui peuvent être perçus comme tels par les consommateurs, devient de plus en plus courante. Le dernier rapport de TerraChoice a clairement mis ce problème en évidence puisqu'il a ajouté un septième péché d'écoblanchiment, le péché d'« étiquette mensongère ». Une proportion de plus de 23 pour cent des produits verts étudiés entraient dans cette catégorie, soit des produits qui par des mots ou des images donnent l'impression d'être endossés par une tierce partie alors que ce n'est pas le cas.

Étant donné que le scepticisme des consommateurs sur les allégations environnementales des produits verts semble en grande partie le résultat d'une information inadéquate et difficile à comprendre sur les écolabels, il apparaît déterminant d'analyser le rôle et les pratiques en matière de certification environnementale. Le problème est que présentement la recherche sur les écolabels reste relativement faible et il s'avère difficile d'évaluer leur efficacité étant donné leur croissance exponentielle sur le marché. C'est pourquoi cet article propose un premier élément de réponse en étudiant les pratiques actuelles de certification verte dans les produits de grande consommation. Il expose un état des lieux de la certification verte telle que pratiquée par les fabricants en prenant comme contexte le secteur des produits d'entretien ménager sur le marché québécois. Pour atteindre cet objectif, un recensement de produits a été effectué dans 32 bannières. Il a permis d'identifier plus de 1205 produits arborant 52 écolabels différents et cinq types d'allégations environnementales. Les résultats dressent un portrait particulièrement préoccupant des stratégies de certification verte.

Un recensement de produits a été effectué dans 32 bannières. Il a permis d'identifier plus de 1205 produits arborant 52 écolabels différents et cinq types d'allégations environnementales.

1. LE PHÉNOMÈNE DE LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE

Trois stratégies sont possibles dans la mise en marché des produits verts : la présence d'aucune certification, la présence d'une certification sans explication et la présence d'une certification avec explication. « *Ecolabelling is a voluntary method of environmental performance certification and labelling that is practised around the world. An ecolabel is a label which identifies overall environmental preference of a product or service within a specific product/service category based on life cycle considerations.* » Concrètement, les logos verts sont ajoutés sur

les produits pour certifier de leur conformité à des normes environnementales établies par des organismes responsables. La marque du produit est donc alliée à celle de l'organisme, et cette alliance est communiquée aux consommateurs via l'apposition du logo sur le produit, ce qui constitue une alliance de marques. Hormis les logos verts à proprement parler, les écolabels peuvent prendre plusieurs formes comme, par exemple, des symboles de sécurité environnementale ou des messages environnementaux.

Les écolabels sont avant tout un moyen de reconnaissance du produit vert pour le consommateur, mais aussi de communication des justifications environnementales du produit. En fait, ils informent le consommateur sur les caractéristiques tangibles du produit et lui donnent une certaine valeur.

Il faut comprendre que les écolabels sont avant tout un moyen de reconnaissance du produit vert pour le consommateur⁶, mais aussi de communication des justifications environnementales du produit⁷. En fait, ils informent le consommateur sur les caractéristiques tangibles du produit (ex. : qualité) et lui donnent une certaine valeur (ex. : prestige)⁸. Ainsi, les labels supportent les organisations dans leur stratégie verte, car ils

indiquent que le produit a des impacts réduits sur l'environnement et ils projettent une image verte renforçant la confiance des consommateurs et améliorant ainsi la réputation de l'organisation.

Plusieurs études ont relevé les effets bénéfiques de la présence d'un logo vert sur les produits en termes de diminution du risque perçu du consommateur, de volonté de payer plus cher et bien entendu d'augmentation des ventes⁸. Au niveau stratégique, les labels sont utilisés pour modifier le comportement d'achat des consommateurs. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de recherches sur les alliances de marques qui confirment que les attributs de la marque alliée peuvent se transférer au produit et contribuer à faciliter son acceptation sur le marché.

2. LE RECENSEMENT DES PRODUITS D'ENTRETIEN MÉNAGER SUR LE MARCHÉ QUÉBÉCOIS

Afin d'analyser les écolabels, nous avons opté pour une catégorie de produits dans laquelle les produits verts sont relativement nombreux : les produits d'entretien ménager. Un recensement a porté sur quatre catégories :

- détergents à vaisselle pour le lavage à la main;
- assouplisseurs liquides pour la lessive;
- savon liquide pour la lessive;
- nettoyeurs tout usage.

Le recensement a été réalisé au cours de l'été 2009 dans neuf types de détaillants de la région de Sherbrooke :

- magasins d'alimentation (6 bannières);
- pharmacies (5 bannières);
- magasins à grande surface (2 bannières);
- quincailleries (6 bannières);
- magasins à escompte (3 bannières);
- magasins spécialisés (6 bannières);
- boutique virtuelle (1 bannière);
- magasin entrepôt (1 bannière);
- dépanneurs (2 bannières).

Un total de 1205 produits et 133 marques ont été identifiés. Chaque produit a été examiné

individuellement et la présence d'écolabels et d'allégations environnementales a été notée. Un total de 52 écolabels différents ont été identifiés. En outre, nous avons enquêté sur les autorités responsables des programmes de certification et avons recueilli des informations sur les écolabels identifiés à la fois sur internet et auprès des fabricants directement lorsque l'information n'était pas disponible.

Les écolabels ont été classifiés en quatre catégories :

- labels officiels : labels reconnus par les autorités publiques et sujets à l'évaluation d'une tierce partie (c'est-à-dire contrôlés par des organismes indépendants);
 - labels dont les normes sont établies par une tierce partie, mais dont l'application n'est pas soumise à une vérification;
 - labels maison : labels du secteur privé établissant leur propre système de contrôle et ayant des normes variables;
- allégations vertes : autodéclarations environnementales présentes directement sur l'emballage des produits et qui ne sont pas vérifiées par des organismes indépendants (ex. : biodégradable, recyclable, non toxique, naturel).

3. LE PORTRAIT DE LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS D'ENTRETIEN MÉNAGER AU QUÉBEC

Sachant qu'au Canada il n'existe qu'une seule certification environnementale officielle décernée par le programme Environnement Canada (agence Terra Choice), soit Choix Environnemental ou Ecologo, et qu'aux États-Unis on retrouve deux certifications officielles pour les produits d'entretien ménager (*Green Seal et Design for the Environment*), nous avons été surpris d'identifier dans notre recensement un total de près d'une cinquantaine d'écolabels.


Le constat principal de notre recherche est que sur les 1205 produits d'entretien ménager du recensement, nous avons noté la présence de seulement trois écolabels officiels contre 49 écolabels non soumis à l'évaluation d'une tierce partie ou maison et cinq types d'allégations environnementales. Sachant qu'au Canada il n'existe qu'une seule certification environnementale officielle décernée par le programme Environnement Canada (agence Terra Choice), soit Choix Environnemental ou Ecologo, et qu'aux États-Unis on retrouve deux certifications officielles pour les produits d'entretien ménager (*Green Seal et Design for the Environment*), nous avons été surpris

d'identifier dans notre recensement un total de près d'une cinquantaine d'écolabels. Le tableau 1 présente les écolabels officiels identifiés dans le recensement.

De manière plus précise, à l'été 2009, on retrouvait très peu de produits et de marques disposant d'écolabels officiels sur le marché des produits d'entretien ménager. En effet, moins de 10 pour cent des marques arboraient un écolabel officiel. Notons toutefois que cette proportion a assurément augmenté au cours des derniers mois, car des visites en magasin nous ont permis d'identifier plusieurs nouveaux produits apparus sur les tablettes sur lesquels des écolabels officiels sont apposés.

À l'été 2009, on retrouvait très peu de produits et de marques disposant d'écolabels officiels sur le marché des produits d'entretien ménager. En effet, moins de 10 pour cent des marques arboraient un écolabel officiel.

Tableau 1 : Écolabels officiels identifiés dans le recensement

Écolabels	Symboles visuels
Programme Choix Environnemental Écologo Design for the environment	

Tel qu'indiqué au tableau 2, neuf différents types d'écolabels de la deuxième catégorie, c'est-à-dire les écolabels élaborés à partir de normes développées par des tierces parties mais qui ne sont pas soumis à une évaluation, ont été identifiés. Notons qu'à l'exception des labels « recyclables » et « haute efficacité » qui sont

plus couramment utilisés, les écolabels selon les critères d'une tierce partie sont surtout présents dans une seule catégorie (produits nettoyants tout usage). Le tableau 2 présente les différents types d'écolabels et leurs déclinaisons qui peuvent différer d'un produit à l'autre.






**Tableau 2 : Écolabels élaborés selon les critères d’une tierce partie
identifiés dans le recensement**

Neuf types d’écolabels et leurs déclinaisons	Exemples de symboles visuels
Biodégradable <ul style="list-style-type: none"> - Entièrement biodégradable en 28 jours selon le test 301D de l’OCDE - Entièrement biodégradable en 6 jours selon le test 301D de l’OCDE - Biodégradable selon la méthode 301D de l’OCDE - Biodégradable à 98% en 28 jours selon le test 301B de l’OCDE 	 
Non testé sur les animaux <ul style="list-style-type: none"> - Non testé sur les animaux - Non testé sur les animaux et pas d’ingrédients animaux 	 
Emballage vert <ul style="list-style-type: none"> - Eco Emballages (programme des Nations Unies) - Point vert 	 
CO2 neutre	Non disponible
Programme des Nations Unies sur l’Environnement	
Vegan	
Forest Stewardship Council (FSC)	
Recyclable <ul style="list-style-type: none"> - Ruban Möbius 	 
Haute Efficacité <ul style="list-style-type: none"> - HE 	

Tel qu'indiqué au tableau 3, sept types d'écolabels maison ont été identifiés, pour un total de 35 écolabels. Les écolabels maison sont présents dans toutes les catégories de produits d'entretien

ménager. Ces écolabels se retrouvent évidemment uniquement sur des produits particuliers (ou une famille de produits de même marque), ce qui peut expliquer leur grand nombre.

Tableau 3 : Écolabels maison identifiés dans le recensement

Sept types d'écolabels maison	Exemples de symboles visuels
Logos verts maison <ul style="list-style-type: none"> - Éco LOGIQUE (Wal-Mart) - Environnement vert (Essentiel) - Nature Clean Earthy For 30 Years (Nature Clean) - Respecte l'environnement (Fruits & Passion) - Formule biodégradable, emballage recyclable, concentré, moins de rebuts, aide à protéger l'environnement (Purex) - Aucun produit chimique inutile (Palmolive) - Eau pure (L'Écolo) - Respect de la vie (L'Écolo) - Bon pour la planète (Method) - Liste verte / Greenlist (SC Johnson) - Terre (Choix du Président) - Eau (Choix du Président) - Ingrédients naturels et d'origine végétale (Écover) - Écologique/Rapidement biodégradable (Souris Verte) 	  
Logos non toxiques maison <ul style="list-style-type: none"> - Bon pour les gens (Method) - Non toxique et écologique (Method) - Énergie (Choix du Président) 	
Logos hypoallergéniques maison <ul style="list-style-type: none"> - Peau sensible / hypoallergénique (Souris Verte) - Hypoallergène / sans colorants (Purex) - Aucun parfum lourd (Palmolive) - Colorants non irritants (Palmolive) - Avec désinfectant à l'huile de thym (Nature Clean) - Extraits de parfums naturels (Purex) 	Non disponibles
Logos sans phosphates, sans chlore, sans ammoniac maison <ul style="list-style-type: none"> - Sans ammoniac - 100% sans phosphates (Arctic Power) - Sans chlore, sans phosphates (Nature Clean) 	Non disponibles
Logos sans enzymes maison <ul style="list-style-type: none"> - 100% Sans extraits fermentaires actifs (Lemieux) - Sans enzymes (Bionature) 	
Logos écotechnologiques maison <ul style="list-style-type: none"> - 100% Eco-Technologie (Lemieux) - Truly éprouvé (logo de Truly – marque maison de Zellers) - Le pouvoir nettoyant des agrumes (Bionature) 	 
Autres types de logos maison <ul style="list-style-type: none"> - SAFE for infant clothing - Sûr pour les fosses septiques - Non toxique pour la vie aquatique - Sans CFC 	

Les allégations vertes ont été classifiées en cinq catégories tel qu'indiqué au tableau 4. Sans surprise, les allégations reliées à l'environnement sont les plus présentes sur le marché des produits d'entretien ménager (ex. : « respecte l'environnement »; « biodégradable »; « naturel »; « ph neutre »; « sans danger pour la vie aquatique, les humains, les animaux et les plantes »; « ne contient pas de produits dérivés du pétrole »; « connu pour une chimie sûre »).

Les allégations reliées à la santé se positionnent également comme une stratégie relativement importante utilisée par les entreprises (ex. : hypoallergénique, sans odeur/sans parfum, non cancérigène, non allergène, etc.). Par contre, les allégations reliées à la philosophie de l'entreprise n'ont été identifiées que sur l'emballage des produits d'une seule marque sur le marché. Le tableau 4 présente les allégations environnementales identifiées dans le recensement.

Tableau 4 : Allégations environnementales identifiées dans le recensement

Allégations reliées à l'environnement	
<ul style="list-style-type: none"> • Respecte l'environnement • Sans danger pour la vie aquatique, les humains, les animaux et les plantes • Ph neutre • Naturel • Biodégradable • Non toxique • Ne contient pas de phosphates • Ne contient pas d'ingrédients dérivés du pétrole • Ne contient pas d'ammoniaque • Ne contient pas de teintures/colorants 	<ul style="list-style-type: none"> • Certifié écologique • Ne contient pas NTA/EDTA • Reconnu pour une chimie plus sûre • Ne contient pas de javellisant • CO₂ neutre • Sans ethersulfate sodique de lauryle • Sans agent de conservation • Sans enzymes • Sans alkylphénol • Ne contribue pas à la formation d'algues bleues
Allégation reliées à la performance verte et non verte <ul style="list-style-type: none"> • Nettoyant biotechnologique • 2x plus concentré • Testé en laboratoire • Nettoyant écologique performant 	Allégations reliées à la santé <ul style="list-style-type: none"> • Hypoallergénique • Ne contient pas de parfum • Produit vegan • Non-cancérigène • Non-allergène • Non-mutagène
Allégations reliées à la philosophie de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Nous croyons que les produits ménagers devraient nettoyer en profondeur tout naturellement, être faits d'ingrédients de source végétale et minérale, utiliser des ingrédients biodégradables, ne jamais être testés sur des animaux. 	Allégations reliées à l'engagement social <ul style="list-style-type: none"> • Une partie des profits sera remis à un organisme environnemental reconnu.

4. LES PRATIQUES ACTUELLES DE LA CERTIFICATION VERTE REMISE EN QUESTION

Le principal constat de notre étude est qu'il y a à la fois un nombre croissant et une qualité différente des écolabels créant ainsi une confusion de plus en plus importante aussi bien parmi les consommateurs que les professionnels.

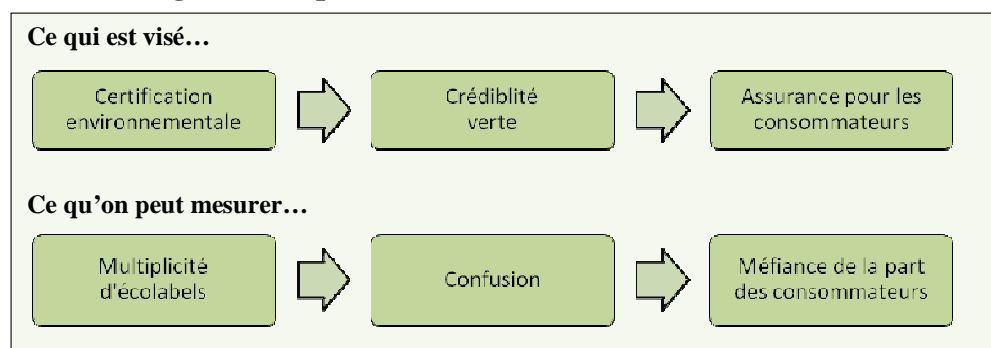
Le principal constat de notre étude est qu'il y a à la fois un nombre croissant et une qualité différente des écolabels créant ainsi une confusion de plus en plus importante aussi bien parmi les consommateurs que les professionnels. Dans son étude, l'organisme canadien Ecolabelling.org avait identifié 24 écolabels au Canada et en tout 78 écolabels en Amérique du Nord. Notre étude, uniquement sur les produits d'entretien ménager, a mis en avant un nombre encore plus important d'écolabels, soit 52, avec la présence de seulement trois écolabels officiels contre 49 écolabels non officiels et cinq types d'allégations environnementales, malgré le fait que deux écolabels officiels existent au Canada (Choix Environnemental et ÉcoLogo). L'un des points les plus importants est que moins de 10 pour cent des marques présentes sur le marché des produits d'entretien ménager arboraient une certification officielle. Ainsi, la quasi-totalité des produits d'entretien ménager dits verts sur le

marché québécois sont endossés par des écolabels non officiels, la plupart du temps émanant des fabricants eux-mêmes. Outre le phénomène de prolifération d'écolabels non officiels, nous avons été surpris de relever un nombre extrêmement élevé d'allégations environnementales, soit des autodéclarations vertes des fabricants, directement sur les emballages des produits, augmentant en conséquence encore plus le niveau de confusion et la méfiance des consommateurs sur les prétentions vertes du produit.

La quasi-totalité des produits d'entretien ménager dits verts sur le marché québécois sont endossés par des écolabels non officiels, la plupart du temps émanant des fabricants eux-mêmes.

Ainsi, comme l'illustre la Figure 1, il est possible de noter un écart important entre l'impact souhaité de la certification environnementale et l'impact réalisé. En effet, alors que la certification environnementale vise à donner une crédibilité verte aux produits et rassurer les consommateurs, on observe plutôt que la multiplication d'écolabels engendre de la confusion et une méfiance de la part des consommateurs.

Figure 1: Impact de la certification environnementale



Il faut comprendre que la croissance et le manque d'harmonie dans la gestion des écolabels créent présentement une « barrière » psychologique pour les consommateurs. Les fabricants ont aujourd'hui tendance à exagérer les attributs verts de leurs produits par une utilisation excessive d'écolabels et d'allégations vertes

sur les emballages⁷. Cela a comme résultat de développer des attitudes négatives des consommateurs envers les écolabels et finalement envers le produit lui-même. En fait, les consommateurs trouvent les allégations vertes plus crédibles si elles sont attribuées à des marques vertes et non à des marques traditionnelles³.

CONCLUSION

L'utilisation actuelle de la certification environnementale permet seulement de rassurer la conscience des consommateurs sans véritablement les éduquer sur les impacts environnementaux réels de l'utilisation des produits.

Dans cette étude, nous avons noté que, dans la très grande majorité des cas, aucune information concernant les écolabels n'était disponible aussi bien sur l'emballage du produit que sur le site Web du fabricant. Or, une récente recherche en Australie a démontré que plus de 67,2 pour cent des consommateurs lisaient toujours les informations sur les écolabels⁷. Afin d'éviter toute confusion, il semble nécessaire que les fabricants disposent sur les emballages de leurs produits ou sur leurs sites Web des informations claires et précises sur les normes affiliées à l'obtention des écolabels et surtout sur l'organisme responsable du contrôle de la certification. L'utilisation actuelle de la certification environnementale permet seulement de rassurer la conscience des consommateurs sans véritablement les éduquer sur les impacts environnementaux réels de l'utilisation des produits⁹. En fait, la certification environnementale ne doit pas être considérée uniquement en tant que moyen de reconnaissance d'un produit vert pour les consommateurs (aspect marketing). Elle devrait être utilisée comme un véritable outil de politique environnementale pour promouvoir l'innovation verte et la concurrence entre les fabricants⁶. Par conséquent, il serait préférable pour les gouvernements d'établir une politique officielle de certification environnementale qui pourrait être adoptée par les organisations. Des travaux de recherche ont montré qu'un label endossé par une tierce partie officielle est l'élément le plus important pour les consommateurs, car il prouve que les attributs verts des produits sont contrôlés par des organismes officiels externes indépendants du fabricant¹. Si une seule certification officielle verte était implantée et que la législation interdisait tout autre type d'allégations vertes non contrôlées,

les entreprises offrant sur le marché des produits « réellement » verts auraient ainsi un meilleur retour sur investissement de leur engagement environnemental fort dans leurs processus. Par ailleurs, les entreprises qui « verdissent » superficiellement leurs produits pour améliorer leur image seraient plus facilement reconnaissables pour les consommateurs⁶. D'ailleurs, dans de nombreux pays, le nombre d'écolabels est limité et régi par un encadrement législatif, lequel a pour conséquence de diminuer la méfiance des consommateurs (ex. : seulement quatre écolabels officiels en Grande-Bretagne pour déterminer l'impact écologique d'un produit; « Eco Mark » au Japon; « Blue Angel » en Allemagne; ou « NF Environnement » en France).■

Si une seule certification officielle verte était implantée et que la législation interdisait tout autre type d'allégations vertes non contrôlées, les entreprises offrant sur le marché des produits « réellement » verts auraient ainsi un meilleur retour sur investissement de leur engagement environnemental fort dans leurs processus.

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ D'Souza, C., & Taghian, M. (2005). « *Green Advertising Effects on Attitude and Choice of Advertising Themes* », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 17, no 3, p. 51–66.
- ² Durif, F., Roy, J., Dubé, F., & Lebrun, K. (2009). « Towards a better understanding of consumer's reluctance to buy green products: An exploratory study on perceived risks », *Proceedings of the International Nonprofit and Social Marketing (INSM) Conference*, Melbourne (Australia), July 14–15, 9 pages.
- ³ Ginsberg, J., & Bloom, P. (2004). « Choosing the Right Green-Marketing Strategy », *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, p. 79–84.
- ⁴ D'Souza, C., Taghian, M., & Khosla, R. (2007). « Examination of Environmental Beliefs and its Impact on the Influence of Price, Quality and Demographic Characteristics with Respect to Green Purchase Intention », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 15, no 2, p. 69–78.

-
- ⁵ Peattie, K., & Crane, A. (2005). « Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophecy? », *Qualitative Market Research: And International Journal*, vol. 8, no 4, p. 357–370.
- ⁶ Dosi, C., & Moretto, M. (2001). « Is ecolabelling a Reliable Environmental Policy Measure? », *Environment and Resource Economics*, vol. 18, no 1, p. 113–127.
- ⁷ D’Souza, C., Taghian, M., & Lamb, P. (2006). « An Empirical Study on the Influence of Environmental Labels on Consumers », *Corporate Communications*, vol. 11, no 2, p. 162–173.
- ⁸ Sammer, K., & Wüstenhagen, R. (2006). « The Influence of Eco-labelling on Consumer Behaviour- Results of a Discrete Choice Analysis for Washing Machines », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, p. 185–189.
- ⁹ Collins-Chobanian, S. (2001). « A Proposal for Environmental Labels: Informing Consumers on the Real Costs of Consumption », *Journal of Social Philosophy*, vol. 32, no 3, p. 334–356.

Innovations sociales en Outaouais. Entre pratiques novatrices et innovations sociales

Denis Bourque, professeur
Lucie Fréchette, professeure
Jean Proulx, professionnel de recherche
Université du Québec en Outaouais

INTRODUCTION

Au cours des 20 dernières années, la région de l'Outaouais a vu naître des initiatives sociales qui ont été reconnues de succès. Certaines ont même franchi les frontières de la région pour se diffuser à travers le Québec. Le cas du Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais, expérience fondatrice des carrefours jeunesse emploi du Québec maintenant au nombre de 107 et le cas de La Relance Outaouais, première entreprise d'insertion à voir le jour au Québec, témoignent de l'inventivité outaouaise.

Constatant qu'un bon nombre d'initiatives de nature sociale prenaient la teneur de réussites, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais a commandité une recherche afin de documenter quelques réussites de la région sous l'angle de l'innovation sociale¹. Les initiatives à succès de l'Outaouais constituaient-elles des innovations sociales? Quels sont les facteurs qui en ont influencé l'émergence, la consolidation et la diffusion? Ces questions ont retenu l'attention et sont traitées dans cet article.

1. UNE ÉTUDE DU POINT DE VUE DE L'INNOVATION SOCIALE

Documenter des pratiques sociales du point de vue de l'innovation exige d'abord un exercice de précision des concepts. Le concept d'innovation et, dans le domaine des sciences humaines et sociales, celui d'innovation sociale, ont gagné en popularité aux cours des dernières années. Les documents et les politiques du Québec et du Canada en matière de recherche et d'innovation qui voient le jour depuis le début des années 2000 en témoignent tout comme les travaux de grands organismes subventionnaires de recherche. Les débats et les recherches sur ces questions ont fait émerger quelques définitions, certaines s'appliquant plus à l'innovation, que l'on qualifie généralement de technologique, et d'autres référant plus à l'innovation associée à des programmes en réponse à des besoins sociaux. L'innovation technologique se situe d'abord dans une logique de marché. L'innovation sociale se situe plutôt dans le cadre du renouvellement de pratiques sociales. Elle produit des réponses inédites à des problèmes sociaux et ouvre de nouvelles avenues de déve-

loppement des communautés locales. C'est dans ce large cadre de l'innovation qualifiée de sociale que se situe notre étude sur des pratiques innovantes en Outaouais.

L'innovation sociale se situe plutôt dans le cadre du renouvellement de pratiques sociales. Elle produit des réponses inédites à des problèmes sociaux et ouvre de nouvelles avenues de développement des communautés locales.

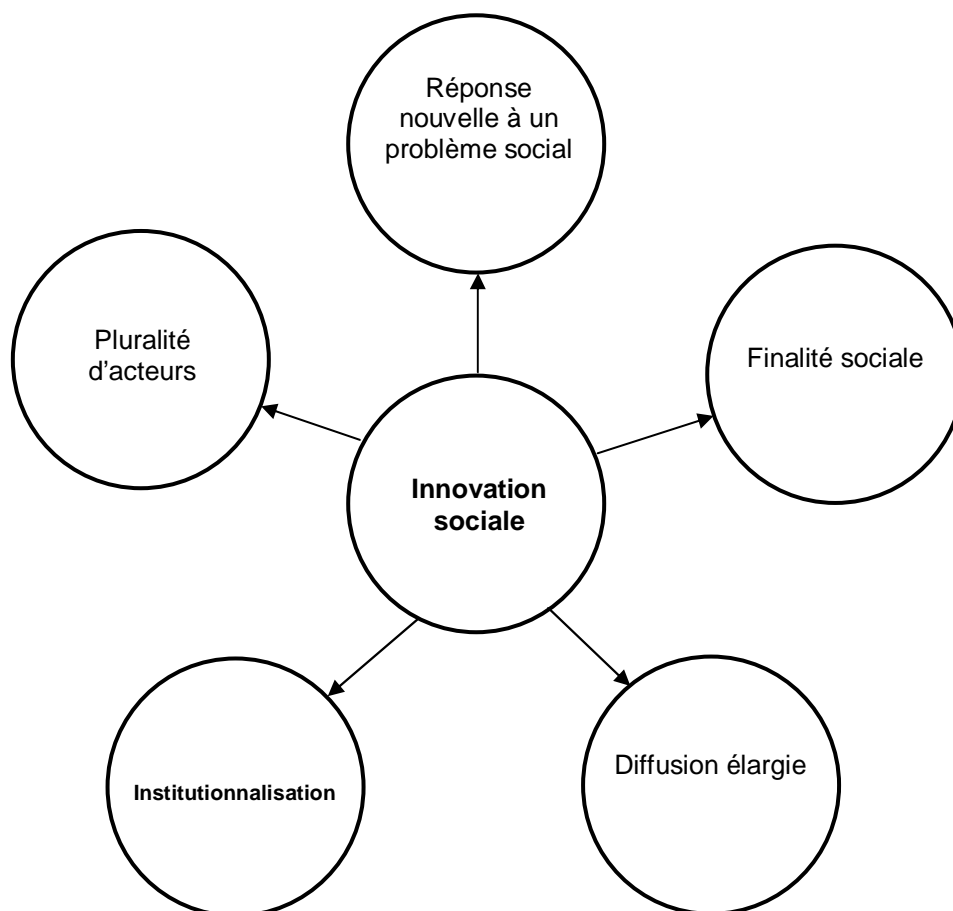
On peut dire sans nuancer que les travaux sur l'innovation ont été sujet d'intérêt d'abord en sciences économiques puis en sociologie². L'innovation dans sa composante sociale a peu été théorisée sinon dans le champ socioéconomique sous l'angle plus spécifique de l'économie sociale³. Le développement social est cependant plus large que l'économie sociale et l'innovation y a souvent pour objectif la résolution de problèmes sociaux et socioéconomiques. L'innovation sociale qui accompagne le

développement social n'émerge pas nécessairement d'un contexte d'urgence sociale ou de crise. Elle peut tout simplement résulter de l'aspiration à l'amélioration de la qualité de vie. Pour reprendre Castel et Parades, on dira de l'innovation sociale qu'elle est à la fois le résultat d'une histoire locale et le projet que se donne une organisation pour vivre sur un territoire⁴.

Dans cette recherche, nous avons retenu la définition de Camil Bouchard élaborée dans le cadre de travaux du Conseil québécois de la recherche sociale⁵ qui stipule que l'innovation sociale renvoie à « toute nouvelle approche, pratique, ou intervention ou encore tout nouveau produit pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés ».

La revue de littérature effectuée a amené à identifier différentes composantes de l'innovation sociale. Nous avançons l'idée que l'innovation sociale ne se limite pas à un produit achevé mais s'inscrit dans un processus. Le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) en est venu récemment à la même conclusion⁶. L'idée créative ou l'invention ont valeur en soi en tant que nouvelles façons de faire. Pour que ces inventions ou idées novatrices entraînent des changements sociaux, elles doivent cependant franchir la sphère d'influence de l'individu créatif ou celle du milieu qui a, en première instance, mis à l'essai l'invention. En s'appuyant sur les travaux issus de la littérature récente, un modèle a été conçu pour analyser les pratiques novatrices en Outaouais. Sans prétendre que toutes les innovations suivent le même parcours, ce modèle, illustré à la figure 1, identifie les composantes jalonnant le processus d'innovation sociale.

Figure 1 : Composantes du processus d'innovation sociale



Une innovation sociale consiste en une réponse nouvelle à un problème social, une réponse poursuivant une finalité sociale et impliquant plusieurs acteurs. En plus de son adoption élargie, elle doit être institutionnalisée en devenant la pratique normative courante.

À la lumière de ce cadre d'analyse, une innovation sociale consiste en une réponse nouvelle à un problème social, une réponse poursuivant une finalité sociale et impliquant plusieurs acteurs. En plus de son adoption élargie, elle doit être institutionnalisée en devenant la pratique normative courante.

Premièrement, une innovation sociale est une réponse nouvelle à un problème social concret, une situation jugée inacceptable ou insatisfaisante, vécue le plus souvent localement. Elle se développe sous une forme peu codifiée, non linéaire et en heurt souvent avec l'ordre organisationnel qui implique alors une transgression des règles établies⁷. Deuxièmement, au-delà de la réponse à un besoin concret vécu localement, les innovateurs poursuivent une finalité sociale et s'appuient sur des valeurs et des aspirations sous-jacentes à leur action. Troisièmement, l'innovation sociale est un processus où, dès le

départ, des pionniers proposent des idées nouvelles et transigent avec d'autres acteurs plus ou moins réceptifs à leur mise à l'essai⁸. Pour parler d'innovation sociale, on retrace une « appropriation » de l'innovation par la communauté locale issue de la négociation et du compromis. Elle peut aller jusqu'à émerger d'une co-construction impliquant divers acteurs locaux. Quatrièmement, pour porter son nom, une innovation sociale doit connaître une certaine diffusion et être adoptée en dehors de son cadre initial. Elle doit donc avoir démontré son efficacité ou avoir reçu un jugement extérieur positif. Enfin, l'institutionnalisation constitue l'étape ultime du processus d'innovation sociale. Elle renvoie à une pérennisation qui fait en sorte que l'innovation s'inscrit dans la durée, ce qui implique souvent une intervention de l'État. L'innovation s'inscrit donc dans une dialectique incluant, d'une part, une rupture avec l'institution, mais d'autre part une construction de l'institution en devenant la nouvelle norme qui sera à son tour éventuellement défiée.

Une innovation sociale doit connaître une certaine diffusion et être adoptée en dehors de son cadre initial.

2. DIX INITIATIVES DE L'OUTAOUAIS SOUS LA LOUPE DE L'INNOVATION SOCIALE

Parmi une cinquantaine de pratiques sociales jugées créatives et ayant obtenu un succès reconnu en Outaouais, dix cas ont fait l'objet de l'étude au moyen d'une démarche appuyée par la recherche documentaire, un questionnaire et des entrevues semi-dirigées. L'échantillon de recherche est un échantillon non probabiliste raisonné associé à une conception élargie du terme « initiatives sociales » non limité à l'univers de la santé et des services sociaux. Les dix cas retenus l'ont été à partir des critères suivants : 1. initiatives perçues en Outaouais comme étant des succès ou comportant une bonne part de réussite; 2. initiatives mises en œuvre depuis au moins trois ans; 3. initiatives des milieux urbains et des milieux ruraux et

4. initiatives provenant du secteur public et du secteur communautaire. Les dix initiatives sont les suivantes :

- Le Centre d'intervention en abus sexuels pour la famille (CIASF);
- Le LAB. Programme d'expression artistique pour les 16 à 30 ans vivant des difficultés telles toxicomanie, itinérance, exclusion sociale, pauvreté, ou désirant s'exprimer autrement, une initiative du Centre d'intervention et de prévention en toxicomanie de l'Outaouais (CIPTO);
- La Relance Outaouais. Une entreprise d'économie sociale d'insertion;
- L'intervention de quartier de Gatineau. Cas du quartier Jean Dallaire-Front du secteur Hull et l'Inter-quartiers qui constitue l'organe fédératif

de sept organisations de type maisons de quartier;

- Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (Fonds DS);
- Les Logements intégrés de Hull. Appartements offrant des services de soutien à domicile 24 heures par jour et 7 jours par semaine aux personnes lourdement handicapées physiquement;
- Le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais (CJEO);
- Le Dépanneur Sylvestre. Espace commercial axé sur la relation conviviale et l'intégration sociale et professionnelle accessible à tous sept jours sur sept. OBNL et coopérative de solidarité de sensibilisation en alimentation saine et de mobilisation d'entraide;
- Bouffée d'Oxygène (BO2). Programme du Service d'animation jeunesse de l'Outaouais (SAJO) qui offre en milieu scolaire des animateurs et des activités destinées aux adolescents;
- Le plan intégré de transport en commun de la Société de transport de l'Outaouais (STO).

Outre la recherche documentaire, la collecte de données a été effectuée auprès des organismes concernés à partir d'un seul informateur par organisme. La convergence entre les propos recueillis, la documentation des organismes ainsi que la consultation que nous avons faite des recherches menées antérieurement au sujet de plus de la moitié des initiatives de notre échantillon atténue cette limite de notre recherche en assurant un minimum de validation des points de vue exposés par les personnes interviewées.

2.1 Des initiatives sises à diverses étapes du processus d'innovation sociale

Le premier constat issu de notre étude renvoie à l'idée que l'innovation est un processus. Les projets aussi créatifs ou novateurs soient-ils empruntent des trajectoires exigeant du temps. En effet, l'innovation sociale prend forme d'un processus qui va de l'émergence d'une idée novatrice jusqu'à sa diffusion large qualifiée en son aboutissement d'institutionnalisation. Entre ces deux pôles, l'idée novatrice passe par diverses étapes et ce n'est qu'a posteriori que

l'on pourra dire si l'on est en présence ou non d'une réelle innovation sociale. La durée de vie d'une innovation est de plus tributaire du contexte socio-historique dans lequel elle se déploie et ce qui était nouveau il y a un certain temps et dans un contexte social quelconque deviendra désuet à plus ou moins longue échéance. Selon certains chercheurs, deux destinées attendent paradoxalement l'innovation : le « cimetière » si elle n'est pas reproduite ou la « routinisation » si son institutionnalisation en fait une pratique courante fortement répandue⁷.

Tout au long du processus d'innovation, la diffusion revêt une importance stratégique. La diffusion n'est pas un concept monolithique et doit être entendue dans ses divers sens, soit faire connaître ou encore reproduire. D'une part, dans le langage courant ou professionnel, diffuser renvoie à la visibilité à donner à une idée ou une intervention. Dans ce premier sens diffuser veut dire faire connaître une idée créative ou une intervention novatrice. Dans le sens employé par plusieurs écrits en sociologie ou en économie, la diffusion renvoie à la reproduction ailleurs d'une pratique novatrice. La diffusion d'une innovation est donc indispensable pour que celle-ci voie son rayon d'action s'étendre au-delà du milieu où elle a été originellement expérimentée. Nous avons étudié les pratiques outaouaises en analysant dans quelle mesure elles se sont faites connaître dans la région et hors de la région. Nous avons aussi étudié dans quelle mesure ces pratiques novatrices ont trouvé preneur ailleurs soit dans des milieux qui les ont adoptées en les reproduisant ou en ont fait une source d'inspiration pour renouveler leurs pratiques. Nous parlerons alors d'appropriation régionale ou extra régionale. Finalement, nous avons constaté que certaines pratiques ont fait l'objet d'une reproduction ou adaptation systématique et largement territorialisée. On dira de celles-ci qu'elles ont fait l'objet d'institutionnalisation, étape ultime de la diffusion au sens de la reproduction.

Parmi les dix cas étudiés en Outaouais, on retrace des initiatives à diverses étapes du processus innovant. Quatre en étaient à l'émergence avec la jeunesse de leur mise en œuvre de

moins de cinq ans. Parmi celles affichant une vitesse de croisière empreinte de stabilité, la diffusion au-delà du territoire local variait depuis une diffusion régionale jusqu'à une diffusion large en terme de connaissance des projets sans que cela ne signifie nécessairement que les pratiques ont été répliquées ailleurs. Selon les résultats obtenus à partir de l'échantillon étudié et conformément à la littérature sur le degré d'appropriation⁷, l'initiative de l'« intervention de quartier de Gatineau » a suivi un processus innovant avec une appropriation de proximité, alors que celle du Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais a

connu une appropriation étendue. L'appropriation des initiatives par le milieu ou une partie du milieu était observable dans deux cas même si on ne pouvait parler d'institutionnalisation au sens classique du terme. Deux cas seulement se situent au bout du processus en tant que pratiques institutionnalisées, l'une ayant été clairement à l'origine d'une reproduction à l'ensemble du Québec et l'autre ayant fait partie des quelques pratiques simultanément inspiratrices de programmes qui ont rapidement émergé au Québec. Le tableau qui suit situe les 10 cas étudiés en fonction de leur stade de diffusion.

Tableau 1 : Les innovations sociales en Outaouais en fonction de leur stade de diffusion

Émergence	diffusion/visibilité restreinte	diffusion/visibilité large	Appropriation régionale/extrarégionale	Institutionnalisation
Dépanneur Sylvestre Le LAB	CIASF	plan intégré STO	Intervention quartier/Interquartier	CJEO
Bouffée d'oxygène Fonds DS			Logements intégrés	La Relance

Une initiative novatrice prendra le nom d'innovation sociale lorsqu'elle est réussie en phase d'expérimentation puis reproduite ailleurs pour enfin être reconnue, diffusée et dotée de moyens permettant sa consolidation comme pratique.

Avec le recul et l'analyse du cheminement ou du processus, une initiative novatrice prendra le nom d'innovation sociale lorsqu'elle est réussie en phase d'expérimentation puis reproduite ailleurs pour enfin être reconnue, diffusée et dotée de moyens permettant sa consolidation comme pratique. Cette labellisation de l'innovation sociale ne signifie pas pour autant que le caractère novateur d'une pratique ne prend forme qu'en son aboutissement à grande échelle. En distinguant l'innovation sociale micro de l'innovation sociale macro, les transformations organisationnelles micro des transformations institutionnelles macro¹², le

Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais a franchi tout le processus d'innovation sociale, a connu un processus d'appropriation fort et a connu une diffusion large menant à son institutionnalisation au Québec. Cette initiative a atteint un niveau de reconnaissance sociale et de légitimité suffisant pour que l'on puisse parler d'innovation sociale. Les 10 cas de notre étude ont généré des réponses originales, nouvelles, inédites, à un problème social particulier.

Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais a franchi tout le processus d'innovation sociale, a connu un processus d'appropriation fort et a connu une diffusion large menant à son institutionnalisation au Québec. Cette initiative a atteint un niveau de reconnaissance sociale et de légitimité suffisant pour que l'on puisse parler d'innovation sociale.

Par contre, certaines des pratiques novatrices n'ont pas réussi à ce jour à franchir les frontières de l'Outaouais. Parmi les 10 initiatives étudiées, rares sont celles qui ont connu un processus d'appropriation au sens fort du terme. Elles ont reçu l'appui d'institutions locales et jouissent d'une bonne reconnaissance au palier local, sans pour autant qu'elles aient reçu cette reconnaissance plus élargie qui ferait

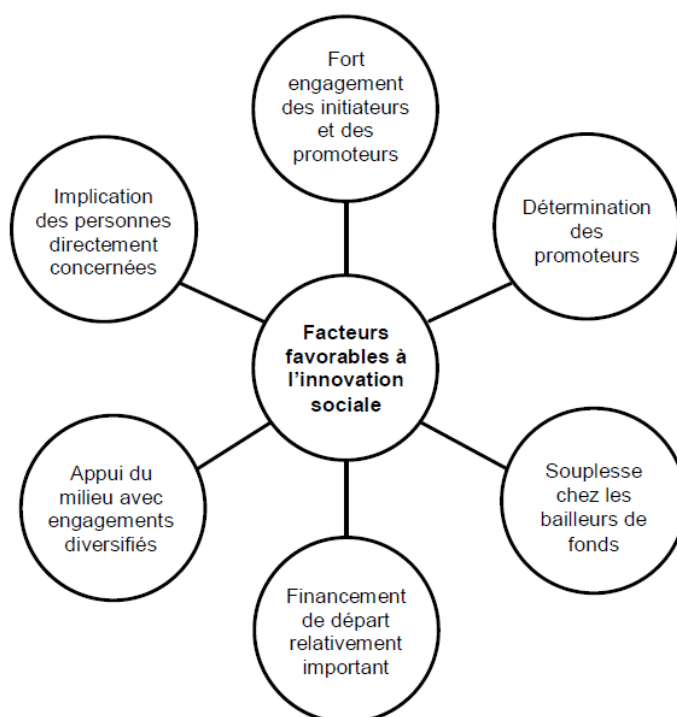
qu'elles seraient adoptées en dehors de leur contexte initial, atteignant ainsi un plus haut degré de généralité. Leur diffusion au sens de la reproduction ailleurs ne semble pas avoir été suffisante pour qu'elles deviennent des modèles innovants au niveau macro. Ce constat conduit à explorer les conditions favorables et les conditions défavorables à l'innovation sociale.

3. LES CONDITIONS FAVORISANT OU NON L'INNOVATION SOCIALE

L'émergence d'idées novatrices n'entraîne pas automatiquement la mise en œuvre de pratiques renouvelant la réponse à des problèmes sociaux tout comme l'expérimentation locale réussie n'est pas garante de sa reproduction à large échelle. En analysant les initiatives outaouaises, nous avons pu dégager des facteurs qui sont de nature à favoriser ou à freiner l'innovation sociale à un moment ou l'autre du processus de son déploiement. Sans prétendre qu'ils sont les seuls en cause, nos données confirment leur importance. Selon les recherches dans le domaine, il ne suffit pas que des besoins

nouveaux soient laissés sans réponse pour que naisse l'innovation, mais bien que des gens se mobilisent pour y répondre¹². En effet, « l'environnement produit des occasions qui peuvent ou non être saisies ». La centralité des acteurs dans le processus d'innovation sociale est indubitable. Encore faut-il que leur soient donnés les moyens de mener à terme les projets émergents et que des conditions minimales de réceptivité soient en place dans les milieux concernés. Ces conditions minimales, présentées à la figure 2, sont multiples et méritent d'être précisées.

Figure 2 : Facteurs favorisant l'innovation sociale



Le fort engagement des initiateurs et des promoteurs est le premier de ces facteurs favorisant l'innovation sociale. La très grande majorité des cas étudiés ont comme promoteurs des personnes qui croient fortement en leur action et qui apparaissent des gens passionnés de leur projet.

Le fort engagement des initiateurs et des promoteurs est le premier de ces facteurs favorisant l'innovation sociale. La très grande majorité des cas étudiés ont comme promoteurs des personnes qui croient fortement en leur action et qui apparaissent des gens passionnés de leur projet. La détermination des promoteurs s'avère ensuite un facteur clé pour franchir le stade de l'émergence de l'idée et passer à sa mise à l'essai. Les entrevues menées témoignent de la persévérance des promoteurs à défendre le projet et à passer à l'action malgré la résistance souvent rencontrée. Cette persévérance va parfois jusqu'à prendre le risque de contourner des règles en place. Garder le cap sur un projet novateur s'apparente parfois à un geste déviant et à la transgression de l'ordre établi⁹. La souplesse chez les bailleurs de fonds est non négligeable pour que des idées novatrices aient les moyens de voir le jour. Les idées nouvelles souvent en rupture avec les pratiques antérieures se retrouvent le plus souvent hors normes dans les programmes de financement de tout acabit. La souplesse de bailleurs de fonds qui acceptent sous la pression des promoteurs de « travailler hors norme » ou de modifier leurs propres règles devient un atout pour la progression d'idées nouvelles. Nos données ont montré que des gestionnaires se sont laissés convaincre du bien fondé de certaines initiatives et dans certains cas sont même devenus des alliés des promoteurs. Cette souplesse est essentielle lors d'un premier financement d'idées novatrices et s'avère aussi utile à d'autres étapes pour faire en sorte qu'une pratique réussie dépasse le territoire local.

Un financement de départ relativement important vient ensuite donner aux promoteurs les conditions nécessaires pour se concentrer sur l'action et le développement des projets plutôt que sur le bricolage financier récurrent. Un

financement consistant au stade de l'émergence donne le moyen de mettre en place les conditions permettant à un projet de réussir s'il est bien construit et s'il répond à des besoins en proposant des solutions renouvelant les pratiques. Le même projet démarré sans moyens consistants serait souvent voué à l'échec. L'implication des personnes directement concernées par les problèmes sociaux auxquels les projets s'attaquent se présente comme un facteur favorable au développement d'une innovation dans plusieurs des cas étudiés.

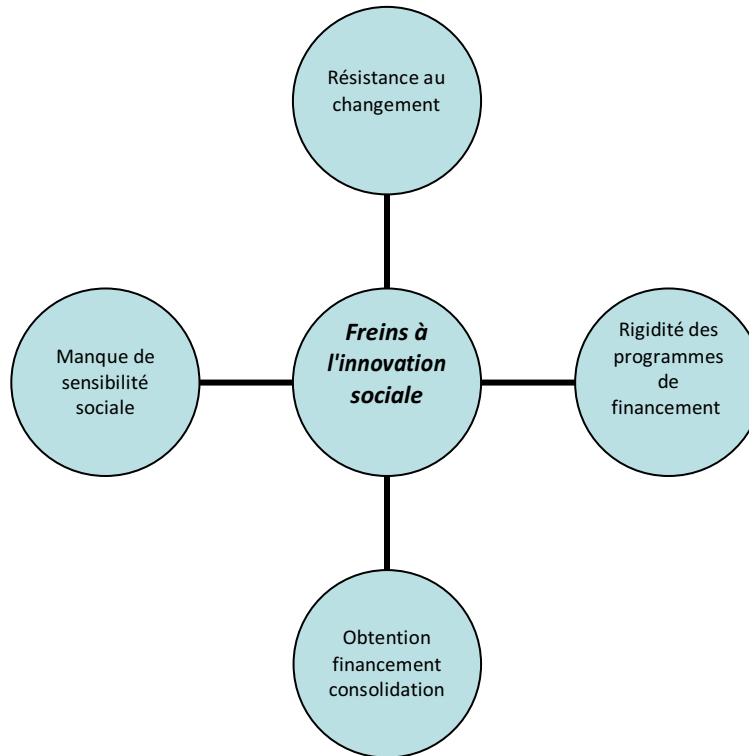
L'implication des personnes directement concernées par les problèmes sociaux auxquels les projets s'attaquent se présente comme un facteur favorable au développement d'une innovation.

La présence active et la prise de parole des populations concernées suscitent la délibération autour des projets qualifiés de novateurs. La réponse qui émergera de cette délibération aura plus de chances d'être adéquate considérant les besoins et les intérêts des gens et des milieux où se déploient les projets. Enfin, l'appui du milieu sous forme d'engagements diversifiés est un facteur important pour soutenir les initiatives qui franchissent le cap de l'expérimentation pour amorcer la diffusion de l'innovation. Selon les cas, cet appui du milieu est financier, technique, politique ou encore prend la forme du soutien populaire dans la communauté.

L'appui du milieu sous forme d'engagements diversifiés est un facteur important pour soutenir les initiatives qui franchissent le cap de l'expérimentation pour amorcer la diffusion de l'innovation.

Si certains facteurs favorisent l'innovation, l'étude en a aussi identifié d'autres qui freinent l'innovation. Nos données indiquent quatre obstacles (illustrés à la figure 3) qui, en Outaouais, sont rapportés comme les principaux facteurs faisant freins à l'innovation. Deux relèvent des attitudes ou comportements des acteurs face à la nouveauté. Deux sont liées à l'attribution de ressources financières au cours du processus d'innovation sociale.

Figure 3 : Les freins à l'innovation sociale



La résistance au changement a été identifiée comme l'un des freins les plus fréquents à l'innovation. La majorité des études se penchant sur le changement évoque cette résistance au changement qui prend diverses formes. Les travaux traitant des valeurs évoquent la résistance au changement. Les travaux en gestion de ressources humaines évoquent la résistance aux changements dans les organisations. Les travaux en prévention sociale et en organisation communautaire évoquent la résistance au changement. On ne s'étonnera pas de sa présence au cours du processus d'innovation sociale invitant à la modification de pratiques sociales. Elle est souvent liée à la confrontation entre des acteurs porteurs de valeurs parfois éloignées les unes avec les autres et à la remise en question de pratiques antérieures portées par des acteurs convaincus de leur pertinence. La résistance au changement provient parfois aussi de la méconnaissance des projets, parfois de la crainte de la perte des acquis chez des intervenants,

parfois du conservatisme des individus, de groupes dans la communauté ou de populations.

La résistance au changement a été identifiée comme l'un des freins les plus fréquents à l'innovation.

Le manque de sensibilité sociale face à certains problèmes sociaux est un autre frein à l'innovation sociale. Certains problèmes sociaux entraînent plus que d'autres un réflexe de sympathie dans la population. Les causes qualifiées d'humanitaires reçoivent plus d'attention que les causes prônant le développement local par exemple. Le soutien aux victimes génère souvent plus de sympathie que l'intervention auprès des agresseurs ou des déviants. On pourrait dire ironiquement que certains problèmes sociaux sont plus populaires que d'autres. Lorsque des intervenants veulent s'attaquer à des problèmes dont le capital de

sympathie ou la popularité est faible ou encore s'attaquer à des situations de l'ordre du tabou, on a tendance à faire peu de cas de leurs idées nouvelles peu importe la gravité des problèmes concernés. Dans ces cas, il est difficile de recueillir l'adhésion du milieu, le soutien financier requis et les appuis politiques nécessaires à la progression d'une initiative novatrice.

La rigidité des programmes gouvernementaux de financement est souvent nommée comme un frein majeur à l'innovation.

La rigidité des programmes gouvernementaux de financement est souvent nommée comme un frein majeur à l'innovation. Nos interlocuteurs ont évoqué dans cette veine le caractère « structuré et structurant » des programmes, le financement compartimenté qui va à l'encontre d'une approche globale, le financement fragmenté, la nécessité de devoir contourner les programmes normés, la gestion rigide et les attitudes fermées de fonctionnaires. Bref, presque tous se plaignent que leur projet n'entre dans aucune des cases des différents programmes. Mais... au fond, n'est-ce pas là une caractéristique de l'innovation sociale que de n'entrer dans aucun programme établi?

Enfin, la difficulté à obtenir du financement de consolidation des initiatives mises sur pied est un obstacle à ne pas négliger. S'il semble qu'il soit relativement facile de trouver un financement de démarrage, il semble qu'il soit plus difficile d'y avoir accès pour consolider les activités après la phase d'expérimentation. Parmi les cas étudiés en Outaouais, nous avons trouvé quelques exemples éloquentes d'organisations ou de programmes novateurs qui ont survécu au moyen de bricolages financiers et de

stratégies de « débrouille ». Si les projets nouveaux ont de la difficulté à financer le stade de la consolidation locale, on peut imaginer que peu d'énergies seront consacrées à faire connaître ailleurs leur réussite, autre obstacle à la diffusion de l'idée novatrice.

Les facteurs favorables ou défavorables à l'innovation sociale expliquent en partie les rythmes d'évolution plus ou moins lents des idées novatrices, leur transformation en expérimentation documentée, l'adhésion plus ou moins forte d'acteurs diversifiés aux changements de pratiques conséquents aux innovations proposées. Nos données indiquent que ces facteurs n'expliquent cependant pas tout. En effet, l'action des innovateurs, tant dans le milieu communautaire qu'en milieu institutionnel, est ponctuée de défis tels que : doter une initiative des moyens de se consolider, faire de la diffusion un enjeu envisagé dès la phase d'expérimentation d'une idée ou d'un projet novateurs, concevoir diverses stratégies favorisant l'appropriation d'une nouvelle pratique par les gens concernés par le problème et par les gens détenant l'influence voulue pour faire connaître la valeur des solutions nouvelles expérimentées. Dans cette étude, le défi de la diffusion est ressorti comme enjeu prédominant pour la valorisation des succès ou innovations sociales en Outaouais.

L'action des innovateurs, tant dans le milieu communautaire qu'en milieu institutionnel, est ponctuée de défis tels que : doter une initiative des moyens de se consolider, faire de la diffusion un enjeu envisagé dès la phase d'expérimentation d'une idée...

4. PASSER DE L'INVENTION À L'INNOVATION SOCIALE : LE DÉFI DE LA DIFFUSION

La distinction entre pratique novatrice et innovation sociale nous incite à examiner pourquoi les pratiques novatrices et inédites que l'on trouve en Outaouais parviennent difficilement à franchir les frontières de la région et à dépasser le stade de « l'invention ». La question

de la diffusion est ici centrale. Parmi les explications sous-jacentes au défi de la diffusion de l'innovation sociale : le pouvoir d'attraction d'une innovation, un contexte social opportun, les ressources requises, le soutien de la recherche et le soutien des acteurs économiques et

politiques s'avèrent des déterminants d'une importance capitale et dont il convient de préciser leur portée.

Pouvoir d'attraction d'une innovation

Certaines pratiques sociales, même si elles sont inédites, ne franchiront jamais le stade de l'innovation sociale tout simplement parce qu'elles ne suscitent pas suffisamment d'intérêt. Autrement dit, on ne s'intéresse pas aux nouvelles pratiques si celles-ci n'ont pas démontré leur efficacité, d'où l'importance de leur expérimentation et de la diffusion des résultats des expérimentations. Il va sans dire que les expériences jugées des réussites seront plus attrayantes que celles qui demeurent quasi inconnues si novatrices soient-elles. Nous savons également que des pratiques sociales novatrices n'atteignent peut-être pas le stade de l'innovation parce qu'elles font appel à des changements de pratiques ou de valeurs trop importants et, de ce fait, rencontrent une forte résistance ce qui approche la théorie des « paliers institutionnels »⁹.

Contexte social opportun

Une autre raison peut expliquer le peu d'écho que trouve une initiative en dehors de son lieu d'origine. En effet, des pratiques novatrices ne sont pas reprises ou reproduites dans d'autres milieux simplement parce que les conditions requises ne sont pas présentes dans ces milieux. Ainsi, un milieu donné peut vivre un problème social identique à un autre, souhaiter s'inspirer d'une pratique développée ailleurs, mais ne pas être capable de mobiliser les ressources humaines ou financières nécessaires. La diffusion d'une innovation dépend aussi de son « timing », c'est-à-dire de « la coïncidence entre le projet novateur et les capacités organisationnelles d'une collectivité »¹². On peut faire l'hypothèse que plus une pratique novatrice nécessite le concours d'un nombre important d'acteurs et la mobilisation de ressources variées, plus il sera difficile de la reprendre dans un autre milieu.

Accès aux ressources requises

Le manque de ressources peut expliquer au moins en partie cette difficulté à diffuser. Il faut considérer également le fait que la diffusion

d'une expérience exige des compétences qui ne sont pas les mêmes que celles qui sont requises pour assurer son développement. Or, les innovateurs dans le secteur du développement social et à plus forte raison dans le secteur communautaire sont souvent avant tout des bâtisseurs, qui mettent peu d'énergie à développer les compétences requises ou à développer de l'intérêt pour entrer dans des opérations centrées sur la diffusion. On peut également se demander si l'innovation sociale n'a pas aussi besoin d'un petit coup de main pour assurer sa diffusion. L'innovation technologique est propulsée par la logique de marché et dispose de moyens qu'on ne retrouve pas dans le secteur non marchand et de façon encore plus évidente dans les organisations du secteur communautaire.

**L'institutionnalisation suppose
l'intervention de l'État pour fournir aux
organismes les ressources nécessaires à la
diffusion des innovations et que par la suite
l'institutionnalisation constitue un
compromis social entre les pouvoirs publics
et les parties prenantes.**

Selon Lévesque, l'institutionnalisation suppose l'intervention de l'État pour fournir aux organismes les ressources nécessaires à la diffusion des innovations et que par la suite l'institutionnalisation constitue un compromis social entre les pouvoirs publics et les parties prenantes². Dans le cas de l'Outaouais, plusieurs pratiques novatrices ont vu le jour dans le secteur communautaire ce qui accroît le défi de se doter des moyens de la diffusion. Faire connaître ses pratiques exige d'y consacrer des ressources. Or, nous avons constaté que les promoteurs de nouvelles pratiques consacrent leurs énergies d'abord et avant tout à la mise en œuvre de leur projet local puis à sa consolidation. Leur rayon d'influence est d'abord local et dans certains cas régional. Camper l'action dans un contexte plus large exige de voir au-delà des effets immédiats des actions ou projets entrepris, et dès le point de départ, de songer au caractère d'exemplarité du projet et à sa capacité d'être reproduit ou adapté ailleurs. La recherche peut ici jouer un rôle intéressant.

Soutien de la recherche

Le lien entre diffusion et recherche est connu sous l'angle de l'effort consenti à la diffusion des résultats de recherche via les canaux classiques ou ceux du transfert des connaissances qui élargissent la portée de ces résultats. L'association recherche et diffusion de l'innovation a cependant été moins explorée. Une étude de 307 projets en prévention sociale dans les années quatre-vingt-dix soulignait que parmi les facteurs expliquant la réussite de projets ou de programmes dont plusieurs étaient novateurs, l'on retrouve le soutien de la recherche¹¹.

Certains grands organismes subventionnaires amorcent une stratégie de soutien à la recherche dans la perspective du soutien à l'innovation comme au Canada le CRSH qui a initié les alliances de recherche université-milieu (ARUC) où chercheurs et partenaires sociaux se côtoient dans un processus de co-construction de la recherche et de sa diffusion.

Certains grands organismes subventionnaires amorcent une stratégie de soutien à la recherche dans la perspective du soutien à l'innovation comme au Canada le CRSH qui a initié les alliances de recherche université-milieu (ARUC) où chercheurs et partenaires sociaux se côtoient dans un processus de co-construction de la recherche et de sa diffusion. Dans notre étude en Outaouais, on remarque que plusieurs projets ont été l'objet de recherches à un moment ou l'autre de leur évolution. C'est particulièrement le cas du Carrefour jeunesse emploi¹³ et de l'intervention de quartier¹⁰, qui ont connu une large diffusion à l'échelle québécoise dans le cas du CJEO et à l'échelle régionale dans l'autre cas. Le lien entre la recherche et l'initiative novatrice constitue une piste à approfondir pour expliquer la diffusion plus ou moins forte de certaines innovations.

Soutien des acteurs économiques et politiques

La diffusion est aussi apparentée à l'appropriation d'une innovation par différents acteurs. Déjà l'adhésion des gens concernés par le

problème à solutionner est, comme mentionné préalablement, un atout dans la mise à l'essai d'une solution novatrice. Il faut cependant élargir le cercle des adhérents au projet pour que celui-ci prenne de l'expansion. Les projets novateurs qui trouvent un ancrage dans un terreau collectif ont de meilleures chances de se rendre à bon port puis de se diffuser. Ils peuvent trouver un ancrage dans une organisation publique ou parapublique. C'est le cas de l'intervention de quartier longtemps portée et animée par l'organisation communautaire du CLSC de Hull qui, par la suite, a essaimé en dehors du quartier d'origine pour s'étendre dans le territoire métropolitain portée par l'Interquartier. Les projets peuvent s'insérer dans la dynamique d'un réseau ou d'un organe fédératif, comme c'est le cas de Bouffée d'oxygène de SAJO membre de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir. Ils peuvent aussi être soutenus et/ou adoptés par des mouvements sociaux comme dans le domaine de l'habitat. L'ancrage des projets dans un réseau favorise leur prise en compte par les milieux où se trouvent des gestionnaires et décideurs et par des élus détenant un pouvoir d'influence. Le réseautage d'intervenants sociaux ou d'organisations dans le secteur social au sens large s'avère souvent un milieu où les participants partagent les mêmes convictions et défendent les mêmes causes. L'essaimage des innovations a donc plus de chances de s'avérer large si les réseaux d'appartenance ne se limitent pas à ceux qui sont en place à l'échelle régionale.

L'action politique en lien avec la diffusion de l'innovation semble avoir été peu activée dans les projets étudiés sauf dans le cas évident du Carrefour jeunesse emploi qui s'est répandu comme pratique à la suite d'une action au niveau du bureau du premier ministre du Québec.

L'action politique en lien avec la diffusion de l'innovation semble avoir été peu activée dans les projets étudiés sauf dans le cas évident du Carrefour jeunesse emploi qui s'est répandu comme pratique à la suite d'une action au niveau du bureau du premier ministre du

Québec et à un niveau plus local dans le cas de l'intervention de quartier où la ville de Gatineau soutient en partie de l'expansion de cette pratique dans divers quartiers. Même si les innovations jouissent généralement d'une assez bonne reconnaissance au niveau des institutions locales, nos interlocuteurs identifient des carences dans l'appropriation des innovations par les acteurs et les décideurs locaux. On déplore des faiblesses dans le soutien des institutions locales et dans les partenariats nécessaires avec les innovateurs pour la construction de ce qui deviendra, le cas échéant, une innovation sociale. L'aspect politique de la diffusion de l'innovation sociale est une dimen-

sion où l'action doit s'immiscer dans des espaces d'interaction entre l'État, les mouvements sociaux, les groupes de pression, les collectivités locales, entre le privé et le public et le communautaire.

L'aspect politique de la diffusion de l'innovation sociale est une dimension où l'action doit s'immiscer dans des espaces d'interaction entre l'État, les mouvements sociaux, les groupes de pression, les collectivités locales, entre le privé et le public et le communautaire.

CONCLUSION : DEUX QUESTIONS SOUMISES À LA RÉFLEXION

L'étude de 10 initiatives à succès en Outaouais laisse voir que la créativité des intervenants s'active souvent pour trouver des réponses nouvelles à des problèmes sociaux qui évoluent. Lorsque soutenue par des conditions favorables et lorsque déployée dans un contexte social, économique et politique propice, la créativité des intervenants peut entraîner la mise à l'essai de pratiques novatrices. Si les expérimentations réussies débordent des milieux où elles ont été mises à l'essai, dans le cadre conceptuel actuel de l'innovation sociale, elles peuvent entrer dans une phase de diffusion et en arriver à l'institutionnalisation. À la suite de cette recherche, il nous semble approprié de poser deux questions, l'une sur le soutien à l'innovation, l'autre sur la façon de nommer les avancées novatrices dans le secteur du développement social des communautés.

Lorsque soutenue par des conditions favorables et lorsque déployée dans un contexte social, économique et politique propice, la créativité des intervenants peut entraîner la mise à l'essai de pratiques novatrices.

D'abord, quels sont les éléments à activer dans les organisations, les collectivités locales et les territoires régionaux pour soutenir l'innovation dans le champ du développement social au

Québec? La question en entraîne d'autres. Y-aurait-il lieu de songer à des fonds de soutien à l'innovation? Y-aurait-il lieu de penser à de la formation sur la pensée créative? Y-aurait-il lieu de mettre en place des cercles d'innovation? Des programmes régionaux d'innovation pourraient-ils élargir le registre des programmes de soutien au développement social?

L'innovation sociale traverse la littérature scientifique, le discours des entreprises d'économie sociale, celui d'une partie des organismes communautaires et le discours politique. La littérature actuelle laisse entendre que le processus est long et assez complexe pour que des projets novateurs en arrivent à se qualifier d'innovations sociales au sens achevé du terme. Pourtant, la volonté de transformation des pratiques sociales n'a pas cessé de s'activer chez les intervenants et les expérimentations réussies se comptent en bon nombre. N'aurait-il pas lieu de réintroduire l'idée du renouvellement des pratiques sociales du moins à l'échelle de l'étude des pratiques de développement social d'un milieu ou d'un territoire donné. Cela permettrait d'identifier les éléments d'amélioration et de renouvellement des pratiques en réintroduisant la valeur de renouvellement à l'échelle d'une organisation, d'une collectivité locale ou d'une région. Parler de renouvellement des pratiques sociales ne vient pas menacer l'étude par la suite des pratiques novatrices pour déterminer le

degré d'adoption à large échelle des innovations et leur institutionnalisation.

Dans le domaine social, il appert que les innovateurs résistent au discours du bien-fondé de l'institutionnalisation. Les organismes communautaires ont souvent une sensibilité forte aux carences des services ou des pratiques fortement institutionnalisés, laissant peu de marge de manœuvre pour les populations vulnérables souvent atypiques et moins bien desservies par les institutions publiques. Il y a lieu de réfléchir sur le fait que des pratiques novatrices peuvent participer à l'innovation sociale sans nécessairement se transformer en innovations institutionnalisées⁴. Ainsi, leur diffusion ne s'opère pas par reproduction sous forme de copies mais par reproduction en termes d'adaptation soumises à un processus démocratique déterminant l'adhésion des groupes auxquelles ces innovations s'adressent.

Ces questions cherchent à relancer le débat sur la façon de qualifier les pratiques novatrices, sur le soutien à leur apporter, sur la façon de nommer les interventions axées sur le changement de pratiques. Bref, renommer l'introduction de la nouveauté dans les interventions et revisiter le renouvellement des pratiques sociales avant de mettre en place un modèle contribuant à la transformation des rapports sociaux où des interventions en faveur du développement social constituent des tentatives à explorer!■

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Bourque, D., Proulx, J. et Fréchette, L. (2007). « Innovations sociales en Outaouais ». Cahier de l'ARUC-ISDC, Série recherches no 13, UQO, 52 pages.
- ² Lévesque, B. (2007). « L'innovation dans le développement économique et le développement social », Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, p. 43-70.
- ³ Lévesque, B. (2005). « Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques », Cahiers du

CRISES, Coll. « Études théoriques », UQAM, 72 pages.

- ⁴ Castel, O. et Prades, J. (2004). La vulnérabilité comme source de l'innovation sociale au Nord et au Sud. Conférence, 4e Rencontres du Réseau universitaire d'économie sociale et solidaire, CNAM Paris, 14 et 15 avril.
- ⁵ Bouchard, C. (1999). « Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel », Québec, CQRS.
- ⁶ Rollin, J. (2007). Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Réseau Québécois en innovation sociale (RQIS), 77 pages.
- ⁷ Comeau, Y. et coll. (2006). « Axe 2 – Conditions de vie », Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, p. 361-376.
- ⁸ Assogba, Y. (2007). Le dépanneur Sylvestre. Une coopérative multifonctionnelle dans l'Outaouais. Cahier de l'ARUC-ISDC, Série Recherches, numéro 8, 46 pages.
- ⁹ Harrisson, D. et Klein, J.-L. (2007). « Introduction », Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, p. 1-14.
- ¹⁰ Favreau, L. et Fréchette, L. (2003) Organisation communautaire et intervention de quartier en Outaouais : l'expérience du quartier Jean Dallaire de Hull. Cahier Cérès, série Recherches no 23, UQO, Gatineau, 43 pages.
- ¹¹ Fréchette, L. (2000). « La prévention une incontournable en psychologie communautaire ». *Agir au coeur des communautés: la psychologie communautaire et le changement social*, Québec, Presses de l'Université Laval, p 217-248.
- ¹² Petitclerc, M. (2003). Rapport sur les Innovations et les transformations sociales, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, CRISES, UQAM, 41 pages.
- ¹³ Assogba, Y. (2000). « Organisation communautaire et insertion des jeunes. L'expérience des carrefours jeunesse-emploi ». Québec : Presses de l'Université du Québec.

2010

65-2

PRINTEMPS SPRING

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue
publiée depuis 1945 par le
Département des relations
industrielles de l'Université Laval

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since 1945
by the Industrial Relations Department,
Université Laval

ARTICLES

Penser le renouveau syndical
par la sphère financière

URWANA COIQUAUD
ET LUCIE MORISSETTE

Les logiques d'action
collective d'associations
regroupant des
travailleurs indépendants

MARTINE D'AMOURS

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Erudit :
www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudit.

Pour consulter les sommaires
des numéros publiés,
les résumés d'articles
ou pour vous abonner
à la version papier,
visitez notre site Internet :
www.riir.ulaval.ca

ARTICLES

Employer Offered Family Support Programs
and Voluntary and Involuntary Part-Time Work

ISIK U. ZEYINOGLU, GORDON B. COOKE AND SARA L. MANN

Industrial Voluntarism in Canada

SEAN TUCKER AND ALEX MUCALOV

Toward a Career Anchor Structure:
An Empirical Investigation of Engineers

LAURA WILS, THIERRY WILS AND MICHEL TREMBLAY

Progress on Women's Equality within UK
and Canadian Trade Unions: Do Women's
Structures Make a Difference?

JANE PARKER AND JANICE FOLEY

Effectiveness of Canada's Employment Equity
Legislation for Women (1997-2004):
Implications for Policy Makers

HARISH C. JAIN, JOHN J. LAWLER, BING BAI AND
EUN KYUNG LEE

RI/IR ON LINE

RI/IR is available on line on Erudit website at:
www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version,
please contact Erudit.

Visit our website for contents listings,
abstracts, or to subscribe to the print edition:
www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève, 1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval, Québec (QC), Canada, G1V 0A6
TÉLÉPHONE : (418) 656-2468 TÉLÉCOPIEUR / FAX : (418) 656-3175
COURRIEL / E-MAIL : relat.ind@rit.ulaval.ca
www.riir.ulaval.ca

L'incomplétude d'une région qui gagne ?

Forces et faiblesse de l'identité comme facteur de développement régional en Bretagne

Yann Fournis
Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION

Les acteurs d'inspiration culturelle sont les premiers à se mouvoir au XIX^e siècle, avant d'être rejoints au milieu du XX^e siècle par des acteurs plus politiques, qui eux-mêmes, sont quelque peu éclipsés par les entrepreneurs et autres opérateurs économiques dans les années 1990-2000.

La description des mobilisations régionales et régionalistes en Bretagne offre le tableau d'un jardin à l'anglaise qui fleurirait en toute saison. Chaque époque historique donne naissance à des mobilisations spécifiques, qui témoignent d'une réelle propension bretonne à l'action collective, même si sa diversité pourrait décourager toute appréciation d'ensemble. Les acteurs d'inspiration culturelle sont les premiers à se mouvoir au XIX^e siècle, avant d'être rejoints au milieu du XX^e siècle par des acteurs plus politiques, qui eux-mêmes, sont quelque peu éclipsés par les entrepreneurs et autres opérateurs économiques dans les années 1990-2000. Ces mobilisations sont autant de signes du pouvoir de l'identité régionale, catalyseur culturel d'une capacité collective, laquelle se révèle à

la fois durable et adaptative aux transformations du contexte général de la société bretonne. À partir d'une définition élargie de l'identité, en termes de projet collectif et de régulation territoriale, nous évoquerons les nombreuses analyses qui tentent d'expliquer l'essor des régionalismes en Europe depuis les années 1960. Deux pistes sont en particulier pertinentes pour mettre en valeur la configuration bretonne sur le moyen terme, tout en soulignant aussi les contradictions. Jusqu'à la fin des années 1970, la Bretagne est une expression forte du paradigme centre-périphérie : les mobilisations de certaines régions sont l'expression de tensions territoriales durables, liées à la construction des grands États d'Europe de l'Ouest.

Obsolète depuis le début des années 1980, ce cadre a notamment été remplacé par le néo-régionalisme, qui valorise le rôle des institutions politiques dans la mobilisation d'ensemble des territoires. Cette approche signe cependant une évolution fort peu évidente en Bretagne, où les rapports entre identité culturelle et facteurs politiques semblent plus complexes.

1. LA FORCE DES MOBILISATIONS DE L'IDENTITÉ RÉGIONALE EN BRETAGNE

La Bretagne a longtemps été cette région stigmatisée, considérée comme généralement pauvre, surtout rurale et largement réactionnaire.

L'existence d'une identité régionale en Bretagne relève de l'évidence. Le fonctionnement et les effets réels de cette identité sont en revanche

moins clairs. Pour saisir la construction politique et sociale d'un groupe régional, il semble fructueux d'observer comment l'identité régionale peut fournir des cadres qui facilitent la résolution des problèmes d'action collective, plutôt que de se concentrer sur les formes achevées du groupe¹. À cette aune, l'identité bretonne s'avère un facteur de mobilisation puissant.

1.1 Mobilisations culturelles et Réaction

La Bretagne a longtemps été cette région stigmatisée, considérée comme généralement pauvre, surtout rurale et largement réactionnaire. Si ce portrait est plus qu'à nuancer, il explique que la région soit l'une des premières concernées par les luttes de représentation quant à la Province en France. Elle secrète rapidement des mobilisations visant à résister symboliquement à cette stigmatisation impliquée par l'intégration nationale telle que promue par l'État français².

Le régionalisme naît donc en Bretagne sous une forme culturelle, pour affirmer l'existence d'une société spécifique, disposant d'une culture territoriale particulière (histoire, langue, tradition orale, religion) et d'une réalité politique propre (culture conservatrice et organisation sociale stable). Ce régionalisme réactionnaire, à dominante culturelle, trouvera quelques prolongements politiques peu convaincants mais aussi, et surtout, posera les premières fondations d'un réveil culturel de plus long terme. Après l'échec de la mobilisation politique du mouvement breton dans l'entre-deux-guerres, ce revival s'accélère, même s'il reste un temps confiné dans la marginalité.

Au sein de cercles celtiques, de Bagadoù et de groupes d'études, des militants associatifs entreprennent de valoriser la culture bretonne dans ses diverses dimensions, pour en faire une forme contemporaine d'expression politique, culturelle et sociale.

Au sein de cercles celtiques, de Bagadoù et de groupes d'études, des militants associatifs entreprennent de valoriser la culture bretonne dans ses diverses dimensions, pour en faire une forme contemporaine d'expression politique, culturelle et sociale. Cette œuvre trouve le succès en deux temps. D'abord, le succès dans les années 1970 trouve son origine dans une contestation de la domination politique et culturelle de l'État sur la société bretonne, dans une veine proche des Nouveaux Mouvements Sociaux. Ensuite, le succès se réalise dans les années 1990, sous la forme d'une affirmation plus apaisée de la réalité culturelle d'une région,

au point de frôler un apolitisme de très bon aloi dans un contexte global et multiculturel qu'exprime la *world music*. En ce sens, le dynamisme de la culture bretonne témoigne fort bien de la vivacité d'une identité régionale en bonne santé sachant qu'elle est loin de s'exprimer uniquement par son intermédiaire.

1.2 Mobilisations politiques et modernisation

Les Trente Glorieuses ont donné lieu à une profonde redéfinition du régionalisme breton, et plus précisément dans sa dimension politique. Tournant le dos à son conservatisme antérieur, celui-ci change de logique pour s'imposer comme l'une des contributions les plus puissantes au régionalisme fonctionnel de la France de l'après-guerre.

Les Trente Glorieuses ont donné lieu à une profonde redéfinition du régionalisme breton, et plus précisément dans sa dimension politique. Tournant le dos à son conservatisme antérieur, celui-ci change de logique pour s'imposer comme l'une des contributions les plus puissantes au régionalisme fonctionnel de la France de l'après-guerre³. L'initiative vient de la mobilisation d'acteurs politiques, ses élus locaux, et des « forces vives » régionales, c'est-à-dire les représentants des principaux intérêts économiques de la région. Rassemblés au sein du Comité d'Études et de Liaison des Intérêts Bretons, ces divers représentants anticipent puis se saisissent des instruments de l'État pour assurer l'intégration du territoire national (planification, régionalisation et aménagement du territoire). À partir du début des années 1950, ils négocient pied à pied l'équipement et le développement économique de la Bretagne avec les représentants de l'État. Ils obtiennent ainsi des mesures spectaculaires (Plan Routier Breton, implantation d'usines), qui font de la région l'une des plus belles réussites de l'aménagement du territoire à la française. Ce mécanisme finit certes par se gripper au fur et à mesure que l'intervention de l'État se rétracte du fait de la crise économique : ne bénéficiant plus de la priorité de l'État, les élus se démobilisent. Entretemps, la décentralisation puis l'eupéanisation sont venues prendre le relais, permettant

aux élus régionaux de continuer à coordonner à minima leurs stratégies de développement. Encouragés par le Conseil régional et ses politiques publiques, les élus bretons sont aussi parmi les premiers en France à se saisir des nouveaux dispositifs d'action territoriale (CPER, programmes Leader, mise en place des pays). En l'état actuel, la Bretagne n'a donc plus les capacités d'action qui ont fait son succès dans les années 1950-60. Cependant, elle est l'une des régions françaises où la place du Conseil régional est reconnue et où les dynamiques territoriales sont relativement bien organisées et encadrées par les acteurs publics.

1.3 Mobilisations économiques et internationalisation

Tandis que Citroën enclenche en Bretagne une dynamique productive nouvelle (juste-à-temps, lean production) en recourant à des sous-traitants de proximité, les industries électroniques s'appuient de plus en plus sur des *start-up* dont l'inventivité et la réactivité sont supérieures à celles des grands établissements publics et privés.

Une autre mobilisation économique est toutefois venue quelque peu relativiser la dimension politique du régionalisme breton : au fur et à mesure de l'ouverture de l'économie régionale à la globalisation des années 1980-90, les acteurs économiques se sont organisés pour prendre en charge ses nouveaux enjeux et y trouver des réponses collectives. Le renouvellement de l'économie bretonne a commencé dans les années 1950, lorsque la modernisation promue par l'État s'appuie sur les « forces vives » de la région, en particulier dans les secteurs industriel et agroalimentaire. Puis la crise économique, qui touche l'économie française à partir des années 1970, fragilise l'État bien plus que ces acteurs économiques, qui continuent leur croissance. Durant les années 1980, ces entreprises régionales font en effet l'apprentissage des conditions nouvelles de la concurrence internationale, qui valorise des produits plus qualitatifs et diversifiés, dont la production demande des modes d'organisation souple et collective⁴. Tandis que Citroën enclenche en Bretagne une dynamique productive

nouvelle (juste-à-temps, lean production) en recourant à des sous-traitants de proximité, les industries électroniques s'appuient de plus en plus sur des *start-up* dont l'inventivité et la réactivité sont supérieures à celles des grands établissements publics et privés. Du côté des industries agroalimentaires, les différences anciennes entre les grandes coopératives, les groupements de producteurs et les PME s'estompent pour donner naissance à un vaste tissu agroalimentaire régional, dont les acteurs sont de plus en plus conscients des impératifs d'augmentation de la valeur-ajoutée afin de valoriser leur production de masse traditionnelle. Cette effervescence débouche au début des années 1990 sur un paysage industriel breton très différent de ce qu'il était à peine vingt ans auparavant, et d'autant plus que les acteurs économiques tendent à s'organiser collectivement. Autour des grands établissements (Citroën, Crédit Mutuel), des réseaux de compétitivité s'organisent pour accroître l'expertise et les capacités des PME. Des associations, comme « Produit en Bretagne », se mettent aussi en place pour favoriser des regroupements d'acteurs issus de secteurs différents et les doter d'une force de frappe collective sur le marché régional (IAA, distributeurs, entreprises culturelles, etc.). Avec plus d'ambition encore, un noyau de leaders de PME du Centre-Bretagne porte un centre de réflexion patronal où convergent nombre de chefs d'entreprises bretons ou extérieurs afin de participer à des débats relatifs à l'économie régionale et internationale, sur fond d'un régionalisme économique diffus.

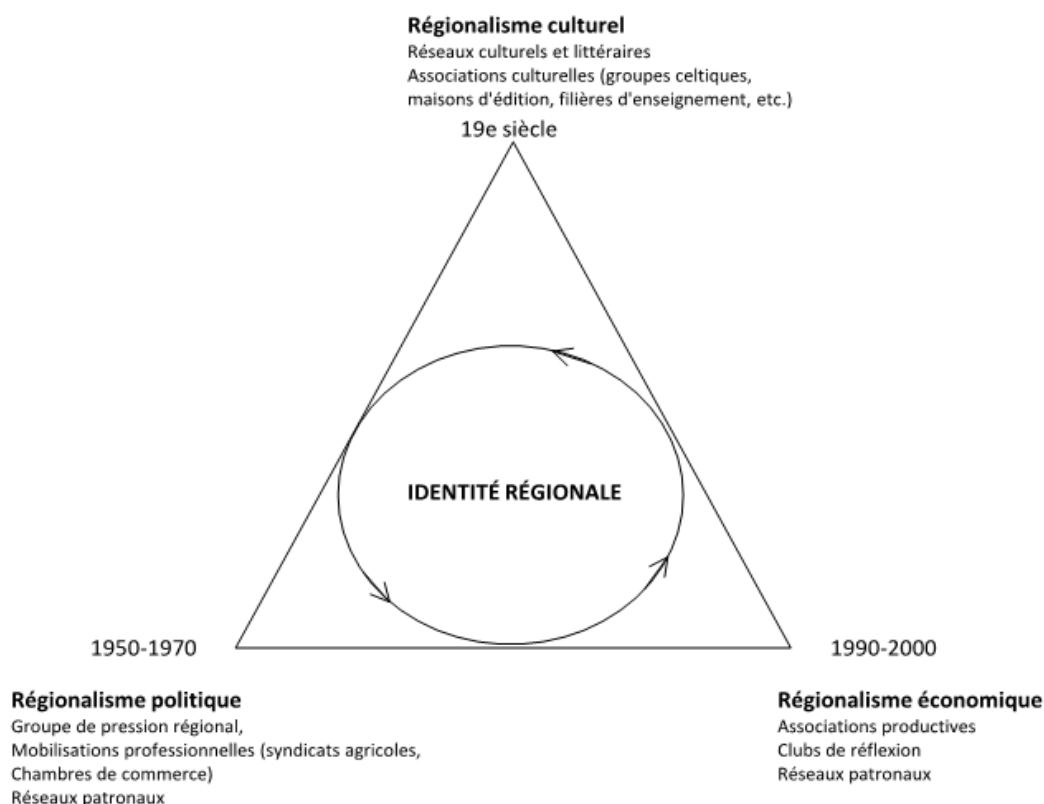
Autour des grands établissements (Citroën, Crédit Mutuel), des réseaux de compétitivité s'organisent pour accroître l'expertise et les capacités des PME. Des associations, comme « Produit en Bretagne », se mettent aussi en place pour favoriser des regroupements d'acteurs issus de secteurs différents et les doter d'une force de frappe collective sur le marché régional.

De prime abord, la diversité et la vivacité des mobilisations régionalistes font de la Bretagne une région assez remarquable, et en particulier en France où les cas similaires sont fort rares.

En bref, la Bretagne possède une identité régionale dynamique dont la mobilisation se métamorphose continuellement, suivant un modèle diachronique illustré à la figure 1.

Il reste néanmoins à comprendre ce qui signifie cette puissance de l'identité régionale dans le contexte politique et économique contemporain.

Figure 1 : Dynamique des mobilisations de l'identité régionale en Bretagne (perspective diachronique)



2. LA FAIBLESSE DE LA GOUVERNANCE RÉGIONALE SUITE AU RETRAIT DE L'ÉTAT FACE AU MARCHÉ

La seule existence d'une identité régionale ne préjuge pas de son rôle dans la dynamique d'ensemble d'un territoire, compte tenu d'un contexte politique et économique toujours spécifique (constitution des groupes sociaux, histoire du marché local et de l'intégration nationale). Pour certains auteurs, l'identité régionale ou urbaine doit être saisie comme un projet implicite ou explicite de certains acteurs locaux qui mènent une action collective. Ce projet assure des cadres d'interaction relativement stabilisés, qui impliquent des

ressources communes de référence, des investissements et la production de biens collectifs⁵. Interroger le rôle de l'identité revient en ce sens à questionner la capacité des acteurs régionaux à mettre en œuvre un projet qui englobe l'ensemble des régulations sur un territoire, pour se projeter dans un environnement politique et économique en pleine transformation. Plusieurs interprétations se proposent de comprendre la fonction territoriale de l'identité en Bretagne, avec néanmoins un succès inégal.

2.1 Le régionalisme européen au cœur des tensions centre-périphérie (1950-1970)

Pour les années 1970, Rokkan et Urwin⁶ développent le paradigme centre-périphérie en expliquant la persistance de mobilisations régionalistes en fonction des limites de la construction des États-Nations. Soulignant les décalages entre les processus militaire-administratif, économique et culturel de construction nationale, ces auteurs rappellent que la domination du centre sur la périphérie n'exclut pas la pérennité de tensions économiques et culturelles sur certains territoires. Ces tensions génèrent une contestation de la domination étatique, qui est elle-même influencée par les stratégies politiques de gestion du territoire privilégiées par les élites centrales (centralisation, fédéralisme, etc.).

Le régionalisme naît en vertu d'une double équation : s'il est d'abord une contestation politique des processus de construction nationale qui assurent à l'État un contrôle sur le territoire, il ne prend corps qu'en certains territoires périphériques caractérisés par une identité culturelle ou les « racines infrastructurelles de l'identité » (langue, mythes, symboles, histoire, etc.).

Dès lors, le régionalisme naît en vertu d'une double équation : s'il est d'abord une contestation politique des processus de construction nationale qui assurent à l'État un contrôle sur le territoire, il ne prend corps qu'en certains territoires périphériques caractérisés par une identité culturelle ou les « racines infrastructurelles de l'identité » (langue, mythes, symboles, histoire, etc.). Selon les ressources périphériques (territoriales, économiques, culturelles) et l'évolution du contexte européen, la région se consolide à partir de l'articulation entre les mobilisations politiques de cette identité et les réponses diverses accordées par les États centraux⁶.

Bien que ce cadre théorique soit fort ambitieux, puisque le régionalisme est censé mobiliser

l'ensemble d'un territoire face à l'État, la Bretagne correspond alors largement au cas de ces territoires qui se mobilisent politiquement pour défendre la périphérie. Certes, le produit des réformes institutionnelles de l'État et des mobilisations régionales n'a rien d'un cercle vertueux. Les grandes études sur le système politique local en France constatent même qu'un fossé sépare les mouvements sociaux des canaux réels du pouvoir périphérique, produisant un éclatement sans précédent des territoires concernés⁷. Mais, dans les années 1970, ces conclusions restent assez rassurantes quant au territoire régional. Malgré des limites, une articulation effective, même si centrifuge, se produit entre les mobilisations périphériques ascendantes et les réformes descendantes de l'État. Cette capacité d'intégration de l'ensemble des forces régionales explique que le régionalisme fasse de la Bretagne une expression remarquée de la catégorie des régions au cœur des tensions entre le centre et la périphérie⁸. Or, les décennies suivantes sont plus troublantes à cet égard.

2.2 Le régionalisme européen relancé par la globalisation et le retrait de l'État (1980-2000)

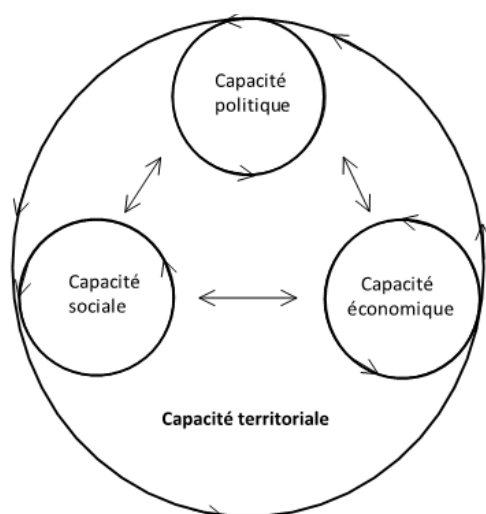
Dans les années 1980, l'éclatement du cadre centre-périphérie libère les énergies accumulées dans nombre de régions européennes. D'un côté, des pressions nouvelles érodent la souveraineté de l'État central par en haut (avec les changements économiques globaux et l'intégration européenne), en bas (avec l'affirmation d'identités sub-étatiques et l'émergence d'enjeux locaux nouveaux), tandis que lui-même peine à assurer son contrôle traditionnel sur la société (du fait de l'essor de nouvelles formes d'identité collective, du progrès du marché et de l'individualisme, etc.)⁹.

Parallèlement, un néo-régionalisme puissant s'affirme en Catalogne, en Écosse ou au Québec, etc., qui relance la construction nationale sous la forme d'une « capacité territoriale » unifiant la société régionale autour d'un projet collectif destiné à l'adapter au nouveau contexte international¹⁰. Dégagés de la

tutelle étatique, les territoires se saisissent du nouveau contexte politique, polycentrique, pour faire valoir leurs ressources spécifiques en se tournant directement vers le marché international¹¹. La capacité territoriale¹² est le produit de l'action combinée de la capacité politique, la capacité économique et de la capacité sociale conformément au cadre présenté à la figure 2. Cependant, en Bretagne, il ne se produit rien de comparable.

Un néo-régionalisme puissant s'affirme en Catalogne, en Écosse ou au Québec, etc., qui relance la construction nationale sous la forme d'une « capacité territoriale » unifiant la société régionale autour d'un projet collectif destiné à l'adapter au nouveau contexte international.

Figure 2 : Logiques marquantes des mobilisations convergeant vers la formation d'une capacité territoriale (perspective synchronique)



Certes, la faiblesse de la régionalisation en France est un facteur explicatif majeur : les institutions régionales font encore pâle figure par rapport à leurs homologues européennes, à la fois en termes d'espace public, d'institution et de politiques publiques. Encore les progrès récents de la régionalisation restent-ils sensibles : la région est l'une des grandes gagnantes de la décentralisation, qui l'aligne sur le statut général des collectivités locales et lui confère les compétences parmi les plus stratégiques pour le développement des territoires (contrats de plan État-région, compétences économiques, etc.). Aussi, les observateurs ne manquent-ils pas de souligner tout le potentiel de l'échelon régional : site expérimental des changements d'échelle du politique, la région a pu être analysée comme leader de stratégies de renouvellement de l'action publique, d'adaptation à l'internationalisation économique ou à ses nouveaux enjeux¹³

(ce que certains évoquent en termes d'« Europe des Régions »). Toutefois, au-delà des réelles limites du cadre juridique, toutes ces opportunités sont assez peu exploitées en Bretagne.

2.3 Un territoire breton en voie d'éclatement

Si l'on tourne le regard vers les dynamiques ascendantes présentes sur le territoire régional, il semble bien que la configuration politique semble sérieusement condamner une affirmation régionale vigoureuse : le schéma idéal-typique d'une convergence des différentes logiques territoriales en faveur d'une capacité territoriale globale met en valeur les tendances centrifuges observables au sein du territoire en Bretagne, considéré comme un type-réel. Les mobilisations régionalistes antérieures continuent sans doute à produire des effets ici ou là. Le passé du

Comité d'Études et de Liaison des Intérêts Bretons explique l'unité des élites politiques régionales sur certains enjeux, qui limite en Bretagne l'éclatement des territoires locaux de France¹⁴. De même, la force du mouvement politique et culturel breton contrarie en partie le sous-développement chronique des contre-pouvoirs locaux dans la décentralisation française. Enfin, le dynamisme de certains réseaux patronaux régionaux contraste avec la faiblesse générale d'une organisation locale ou régionale de l'économie en France¹⁵. Pour autant, si l'on jauge la Bretagne contemporaine à l'étalon de la trajectoire des territoires qui lui étaient comparables jusqu'aux années 1970 (Pays Basque, Catalogne, etc.), le contraste est saisissant. D'un côté, la faiblesse des institutions régionales n'est guère compensée par le champ politique qui les entoure. L'absence de régionalisation au sein des partis politiques nationaux et l'incapacité durable des partis régionalistes à mobiliser au sein de la population obèrent l'émergence d'un espace public régional. Le débat régional est ainsi réduit aux proportions plus modestes d'une déclinaison de l'espace national, laquelle est sensibilisée à certains enjeux régionaux. D'un autre côté, le dynamisme incontestable du mouvement culturel breton pour animer une vie culturelle régionale cache mal l'effondrement de

la culture régionale comme « culture sociétale », apte à rassembler l'ensemble du spectre des activités sociales présentes sur un territoire¹⁶.

Ce diagnostic rejoint les interrogations sur l'émergence d'une gouvernance régionale ou la constitution d'équilibres institutionnels suffisamment stables pour produire de l'ordre dans un environnement où les incertitudes, incohérences et contradictions remplacent l'homogénéité du cadre centre-périphérie. Or, pour la Bretagne, le constat est inquiétant : le territoire des années 1950, unifié par la mobilisation de ses élites face à l'État dans le cadre des rapports centre-périphérie, a fait place à un processus de fragmentation territoriale, où les instruments de coordination territoriale mis en place par la région (plan régional, politiques publiques territoriales et sectorielles) sont nécessairement subsidiaires, voire marginaux, face à la multiplicité des actions et équilibres locaux et sectoriels. Malgré le dynamisme réel de l'intervention régionale, l'on cherchera vainement des politiques publiques en mesure de résorber pleinement les tensions structurelles du territoire breton : l'éclatement de l'économie régionale, le déclin de la langue ou les concurrences entre collectivités et élus locaux. En ce sens, l'effet magique de l'identité bretonne se laisse quelque peu désirer.

CONCLUSION

L'articulation des mobilisations culturelles, politiques et économiques jusqu'aux années 1970, justifie que la Bretagne apparaisse à cette époque comme l'un des cas les plus dynamiques du régionalisme en Europe. Or, les décennies 1980-1990 sont cruelles : l'identité bretonne n'empêche pas que la région semble devoir disparaître inéluctablement de la carte européenne des régionalismes qui comptent.

Si la seule description des dynamiques régionales en Bretagne depuis 1945 pousse à l'optimisme, leur interprétation au regard des transformations de l'ensemble des régions européennes est plus ambivalente. Les cadres

d'analyse les plus couramment utilisés pour comprendre le régionalisme en Bretagne, efficaces dans les années 1970, s'avèrent difficilement applicables actuellement, sans être remplacés par les théories les plus récentes, qui achoppent sur la qualification exacte de la question bretonne contemporaine. L'articulation des mobilisations culturelles, politiques et économiques jusqu'aux années 1970, justifie que la Bretagne apparaisse à cette époque comme l'un des cas les plus dynamiques du régionalisme en Europe. Or, les décennies 1980-1990 sont cruelles : l'identité bretonne n'empêche pas que la région semble devoir disparaître inéluctablement de la carte européenne des régionalismes qui comptent. Alors que le retrait de l'État face à la con-

jonction de l'eupéanisation et de la décentralisation relance la régionalisation en Espagne, au Royaume-Uni ou en Italie, la Bretagne est un symbole fort de ces régions françaises qui restent sur le bord de la route. Le régionalisme semble y faire du surplace, tandis qu'il progresse partout ailleurs en Europe : ici, nulle trace de cette recomposition du monde politique autour de l'échelon régional, qui donne naissance au « néo-régionalisme ». Et pourtant, l'on ne peut guère conclure au pur alignement de la Bretagne sur les régions françaises, tant les signes ne manquent pas d'une dynamique territoriale originale – centrifuge¹⁷. ■

Alors que le retrait de l'État face à la conjonction de l'eupéanisation et de la décentralisation relance la régionalisation en Espagne, au Royaume-Uni ou en Italie, la Bretagne est un symbole fort de ces régions françaises qui restent sur le bord de la route.

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Maiz R. (2001) : « Nationalism and Political Mobilization : A Multidimensional Analysis of Nation-Building », Reboledo, González X. M. (coord.), *Etnicidad e nacionalismo*, Simposio Internacional de Antropoloxía (abril de 2000), Santiago de Compostela, consello da cultura galega.
- ² Bourdieu P. (1980) : « L'identité et la représentation. Eléments pour une réflexion critique sur l'identité de région », Actes de la Recherche en Sciences Sociales n° 35.
- ³ Grémion P. (1976) : Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français, Paris : Le Seuil.
- ⁴ Veltz P. (1996) : Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel, Paris : PUF.
- ⁵ Bagnasco A., Le Galès P. (2000) : Cities in contemporary Europe, Cambridge: Cambridge University Press.
- ⁶ Rokkan S., Urwin D. (ed). (1983) : Economy, Territory, Identity. Politics of West European Peripheries, Londres : Sage Publications.

- ⁷ Grémion P. (1980) : « Crispation et déclin du jacobinisme », Mendras, H. (éd.) : La sagesse et le désordre. France 1980, Paris : Gallimard.
- ⁸ Berger S. (1977) « Bretons and Jacobins : Reflections on French regional ethnicity », Esman (Milton J.) (ed.) : Ethnic conflict in the Western World, New York and London : Cornell University Press.
- ⁹ Keating M. (1996) : Nations Against the State : The New Politics of Nationalism in Quebec, Catalonia and Scotland, Londres : MacMillan.
- ¹⁰ Keating M. (1992) : « Regional Autonomy in the Changing State Order : A Framework for Analysis », Regional Politics and Policy, vol. 2, n° 3.
- ¹¹ Balme R. (1996) : « Pourquoi le gouvernement change-t-il d'échelle? », Balme R. (dir.) : Les politiques du néo-régionalisme, Paris : Economica.
- ¹² Keating M. (1992) : « Regional Autonomy in the Changing State Order : A Framework for Analysis », Regional Politics and Policy, vol. 2, n° 3, p. 45-61. Dans ce texte, l'auteur distingue trois sortes de capacités régionales : la capacité de mobilisation politique, la capacité de mobilisation économique et la capacité de mobilisation sociale, pour en dégager une éventuelle capacité territoriale. Ce cadre intellectuel a été amplement critiqué pour offrir un cercle vertueux qui pourrait être normatif ou simplificateur ; sans nous positionner ici, nous l'utilisons uniquement comme un type idéal, très simplifié sous la forme d'un schéma heuristique, pour mieux mettre en valeur le type réel offert par le cas breton.
- ¹³ Benko G., Lipietz A. (1992) : Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Paris : PUF.
- ¹⁴ Pasquier R. (2004) : La capacité politique des régions : une comparaison France-Espagne, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- ¹⁵ Ganne B. (1992) : « Place et évolution des systèmes industriels locaux en France : économique politique d'une transformation », Benko G., Lipietz A. : Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Paris : PUF.
- ¹⁶ Dieckhoff A. (2000) : La nation dans tous ses États, Paris : Flammarion, p. 125.
- ¹⁷ Fournis Y. (2006) : Les régionalismes en Bretagne : la région et l'État (1950-2000), Bruxelles : Peter Lang

Le centre-ville comme nouveau site de production du savoir. Le cas de Chicoutimi

Pierre-W. Boudreault, Ph. D.
Éric Gagnon, assistant de recherche
Joël Saucier-Dupuis
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

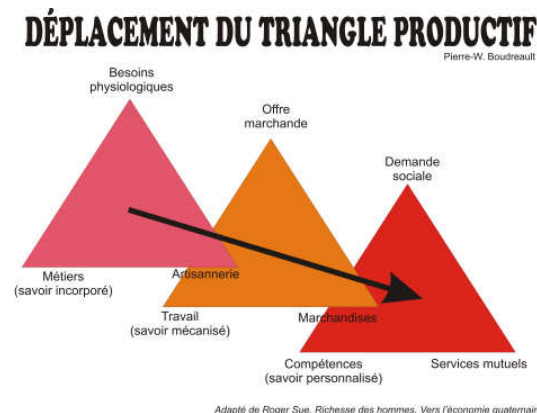
Pour « revitaliser » les vieux centres-villes, telle la revitalisation récente de la Basse-ville de Québec par exemple, on s’est rendu compte que les indicateurs qui signalent la reviviscence des centres urbains s’appuient sur une transformation du style de vie et la dynamique culturelle du milieu.

Si la ville moderne a été organisée selon un imaginaire systémique, découpant l’espace en sites et zones spécialisées (zonage), la conséquence fut le délestage des centres-villes. Pour « revitaliser » les vieux centres-villes, telle la revitalisation récente de la Basse-ville de Québec par exemple, on s’est rendu compte que les indicateurs qui signalent la reviviscence des centres urbains s’appuient sur une transformation du style de vie et la dynamique culturelle du milieu. Il semble aussi que la société contemporaine se dessine à travers des flux de mobilité qui ne concernent pas spécialement les biens et les produits mais davantage les personnes elles-mêmes. Bref, si les banlieues et les

villes modernes ont été façonnées pour répondre aux exigences de la spécialisation, et si la société industrielle, en laissant aux centres-villes l’amalgame et l’enchevêtrement social et culturel, on constate qu’aujourd’hui, la pluralité et la diversité sont des facteurs propices à la création et à l’imagination. Grâce à leur concentration spatiale, ces facteurs opèrent, au quotidien, la métamorphose où on passe d’une économie d’échelle à une économie d’agglomération, d’une économie tertiaire à une économie quaternaire. La figure 1 montre la mutation sociale et économique à l’œuvre. Une tendance se dessine : les centres-villes sont devenus à nouveau les pôles et les théâtres d’attraction de l’économie du savoir et de la communication.

Une tendance se dessine : les centres-villes sont devenus à nouveau les pôles et les théâtres d’attraction de l’économie du savoir et de la communication.

Figure 1 : Déplacement du triangle productif



1. LE CENTRE-VILLE COMME EXPÉRIENCE ESTHÉTIQUE

En 2025, la population mondiale vivra à 62 % dans les villes, celle de l'Amérique du Nord et de l'Europe atteindra les 86 %, alors qu'en 2001, l'urbanisation était de 64,3 % au Canada.

Afin de bien voir l'importance du centre-ville, il faut le mettre en perspective. En 2025, la population mondiale vivra à 62 % dans les villes, celle de l'Amérique du Nord et de l'Europe atteindra les 86 %, alors qu'en 2001, l'urbanisation était de 64,3 % au Canada. Si les proportions ne sont pas les mêmes dans les pays du Sud, n'empêche que si les pays de l'OCDE augmenteront de 12 %, dans les pays de l'Autre monde, la population urbaine doublera quasiment, passant entre 1975 et 2025 de 32 % à 58 % pour les régions les moins avancées et de 72 % à 85 % pour les régions les plus avancées¹.

La ville ne peut plus ainsi être considérée comme un « espace d'affectation ou d'effectuation », elle est devenue la « ville-milieu » de vie, territoire géographique où chaque groupe délimite sa frontière respective et un champ de compétition économique. Elle est donc aussi un milieu complexe de vie culturelle où centralement se jouent les communications : une agglomération d'hommes et d'équipement certes, mais surtout un certain « état d'esprit » caractéristique de la diversité qui remplace le quartier comme pôle d'attraction. Nous assistons à la formation « de pôles territoriaux et d'innovation » liés à l'information et à la communication, « tous concentrés dans l'espace et qui s'appuient sur des réseaux de prise de décision par contact personnel ». On mentionne notamment les métiers de la culture – médias de toute nature, spectacle, art, mode, édition, musées, création culturelle..., culture qui est le domaine créateur de la valeur dans toutes les sociétés avancées – et ces activités passent par de multiples rencontres physiques que les contacts en ligne ne contrarient pas mais complètent². On assiste à la « nodalité » de l'espace urbain, un réseau de nœuds métropolitains en constellation. Si la concentration est productive, les risques

inhérents aux rencontres transforment-ils l'être social? Comment se forge l'être-ensemble contemporain?

Premièrement, c'est par les regards, les sons, l'évocation des saveurs qu'apparaissent la vie sociale des personnages, c'est-à-dire par le truchement des corps qui se donnent à voir dans l'espace urbain, c'est par les sens qu'apparaît le sens. Que faut-il comprendre? L'esthétique urbaine est une expérience sensorielle. On ne consomme plus uniquement pour acquérir des biens et définir notre statut social, on consomme pour vivre avec les autres une expérience unique. Le lien social que je lie avec l'autre est un réenchantement. Les objets ne sont plus inanimés mais dotés d'un pouvoir d'évocation. Un vêtement acheté n'est pas strictement un objet pratique mais une occasion d'expérience que je partage. À la modernité qui a chosifié l'espace urbain pour n'en voir que l'utilité fonctionnelle, des routes qui interrelient des zones spécialisées (résidentielle, commerciale, industrielle, etc.), la société contemporaine ne s'accommoderait-elle pas de l'espace polyvalent ayant de multiples occupations?

On ne consomme plus uniquement pour acquérir des biens et définir notre statut social, on consomme pour vivre avec les autres une expérience unique. Le lien social que je lie avec l'autre est un réenchantement.

La ville n'est plus un espace froid à aménager. Il ne s'agit pas d'une étendue dans laquelle on édifie des routes, des bureaux, des manufactures, des commerces, mais il s'agit d'« un être-ensemble » qui s'accommode de la multiplicité de personnes assumant une destinée singulière. Davantage, c'est de leurs efforts obscurément conjugués qu'une ville se maintient à l'être. Comme le signale Sansot³: « Certaines agglomérations dispensent des services convenables, elles offrent un certain agrément, et cependant nous ne leur accordons pas le privilège de les considérer comme des villes. Elles nous apparaissent comme un

ensemble d'immeubles, de rues, de places, de commerces. Leur manque une cohésion qui les ferait tenir ensemble, s'entretenir, surgir à chaque instant une et multiple, et donc bénéficier de l'appellation de ville. L'être-ensemble d'une ville vient de ces gens-là au travail, en espérance, en deuil, qui l'irriguent de leur passion et de leur acharnement à la parcourir. [Nos parcours] nous incitent à éprouver l'expérience de l'autre comme mon semblable. Encore faut-il que nous accordions à ces espaces l'estime, la considération qu'ils méritent ».

L'être-ensemble d'une ville vient de ces gens-là au travail, en espérance, en deuil, qui l'irriguent de leur passion et de leur acharnement à la parcourir.

Deuxièmement, le sujet n'est pas en dehors du collectif. Pour cela, l'esthétique qui, en cette période de turbulence, nous rappelle de mettre l'accent sur ce que « le fait [même] d'éprouver en commun suscite une valeur, est vecteur de création, convoquant ainsi la tradition grecque selon laquelle l'aïsthésis met l'accent moins sur l'objet artistique en tant que tel, que sur le processus qui me fait admirer cet objet »⁴. Comme si, à défaut d'un code culturel reconnu par tous, la communication devient le code : bref, si je communique, j'existe. C'est donc, de facto, une expérience de la pluralité et qui « sert de matrice à la vie sociale »⁵. L'esthétique est un potentiel, dans cela même qu'il me fait exister en même temps que je fais exister la vie sociale. L'art et la création artistique peuvent exprimer l'inexprimable, la violence dans l'amour comme dans la haine. L'art, comme expression et représentation esthétique, renvoie aux désirs, et dans le potentiel de création réalise le lien.

C'est donc à partir d'un art généralisé que l'on peut comprendre l'esthétique comme faculté d'éprouver en commun. Le fait d'éprouver ensemble quelque chose est non seulement facteur de socialisation, mais ce qui est vécu et éprouvé en commun, ce qui me lie essentiellement à l'autre, fait œuvre de création.

La différence rend donc la communication possible et, sachant marquer la différence, la frontière régule les flux de circulation, assure l'exacte traduction des sens réciproques et, aussi rassure la relation entre moi et l'autre.

Mais l'art n'est pas exclusif, l'expérience esthétique n'est pas réservée, il est l'apanage du désir et de la volonté de tous devenus, volens nolens, acteurs. C'est donc à partir d'un art généralisé que l'on peut comprendre l'esthétique comme faculté d'éprouver en commun. Le fait d'éprouver ensemble quelque chose est non seulement facteur de socialisation, mais ce qui est vécu et éprouvé en commun, ce qui me lie essentiellement à l'autre, fait œuvre de création.

Troisièmement, la génération façonnée par la société de l'information et des communications a engendré, dit-on, un personnage très soucieux du regard des autres, mobile, sensible aux moindres dispositions de son corps comme outil de communication. Il s'agit d'une société d'individus qui doivent miser sur leurs capacités toujours réjouvénées de trouver des contextes ou des cadres sans assises solides et durables. En perpétuel état de changement, mobile dans l'espace de la cité du multimédia comme dans le cyberspace, ils doivent investir dans ce qui les rassure (ou non) et dans ce qui les singularise, leur corps, d'où le rappel constant aux nécessités d'un corps disponible et agréable. Tout ce qui peut nuire à cette image sera pourchassé.

Quatrièmement, la notion d'esthétique stimule un imaginaire qui, paradoxalement, nie et, à la fois, crée des frontières et qui résiste au confinement et à la limitation. Qu'est-ce, au fait, une frontière? Une ligne d'endiguement des passions et différenciation permettant la communication car, à l'inverse, l'indifférence est l'incommunication, la méfiance et la crainte de l'autre. La différence rend donc la communication possible et, sachant marquer la différence, la frontière régule les flux de circulation, assure l'exacte traduction des sens réciproques et, aussi, rassure la relation entre

moi et l'autre⁶. Bref, sachant la séparation désignée par des interdits et par des limites frontalières, la réunion est possible. L'École de Chicago, inspirée par les travaux de G. Simmel, a formulé ce théorème : « Quand la différence

sociale est assurée, la proximité spatiale peut être réalisée ». La frontière, paradoxalement, est ce qui unit. Parce qu'elle permet de conforter l'identité, elle rassure et favorise l'ouverture. La frontière est un potentiel.

2. LA MÉTAPOLE AU SAGUENAY ET LE CENTRE-VILLE DE CHICOUTIMI COMME EXPÉRIENCE IDENTITAIRE ET CRÉATRICE

Pour beaucoup d'auteurs, avec le vent et les encens soufflant de l'Orient mythique qui traverse les murs des chaumières y compris (cocooning), nous serions passés de l'imaginaire de la « culture de masse » à un imaginaire de la « culture-monde » selon l'expression de Fernand Braudel.

L'expérience sensorielle passe par l'expérience du labyrinthe urbain fait de rues et d'objets décoratifs, de musique et d'odeurs, de couleurs, de saveurs, de mobiliers et de parcs, de sa trame et de sa morphologie architecturale. La vie sociale est cela même qui est vécue et ressentie en commun donnant un sens, et le sens s'inscrit en référence à un espace donné. Aujourd'hui, l'exotisme et l'érotisme ambiant se recomposent aussi dans des lieux qui dévoilent le rôle des sens dans la désignation de l'urbain : restaurants aux saveurs multiples et boutiques spécialisées en tout genre, cliniques d'esthétique et salons de coiffure, instituts de massage et de tatouages, édifices à bureaux, stations de radio populaire, pharmacies, brocantes et friperies, cafés et bistrots, tripots clandestins, etc. Pour beaucoup d'auteurs, avec le vent et les encens soufflant de l'Orient mythique qui traverse les murs des chaumières y compris (cocooning), nous serions passés de l'imaginaire de la « culture de masse » à un imaginaire de la « culture-monde » selon l'expression de Fernand Braudel.

Qu'en est-il pour Chicoutimi et son centre-ville? À partir du principe que la différence est attractive, on s'est demandé si la création d'une métropole au Saguenay n'avait pas recomposé une différence interne aux anciens centres-villes, là où se manifestait une différence entre les vieux centres-villes. Bref, n'y avait-il pas recomposition d'une différence interne, une frontière, au centre-ville de Chicoutimi. En prenant le centre-ville de Chicoutimi comme terrain d'observation, on s'est bien rendu compte que s'il y avait une nette distinction génésique entre le Haut et le Bas de la côte Bossé de la rue Racine, cette distinction, loin d'avoir connue des changements, s'était peut-être précisée. Entre le Haut et le Bas de la Côte, une quasi frontière sinon une différence interne tant symbolique que réelle se dégageait. En retenant, pour l'instant comme indicateur l'axe constitué par la rue Racine, le Haut de la côte Bossé compte environ 189 lieux tandis que le Bas 91, les probabilités de rencontres en Haut de la Côte sont de 67,5 % contre 32,5 % en Bas. En élargissant l'observation pour inclure le quadrilatère qui va de la rue Price au Nord et le Boulevard Saguenay au Sud, on obtient, grosso modo, les proportions suivantes : 59,2 % (60 %) pour le Haut de la ville contre 40,8 % (40 %) pour le Bas de la ville. L'augmentation obtenue avec l'inclusion des autres rues qui dessinent cette partie du centre-ville est en faveur du Bas de la côte (46,1 % contre 53,9 % en faveur du Bas). (Tableau 1)

Tableau 1 : Lieux de rencontre

	Haut	Bas	Total
Racine (rue)	189 67,5%	91 32,5%	280 100%
Quadrilatère	271 59,2%	187 40,8%	458 100%
	-8,3% (+82 unités)	+8,3% (+96 unités)	+178 unités
	(46,1%)	(53,9%)	

Si l'on considère maintenant les lieux de rencontres dits économiques et fonctionnels (v.g. commerces, bureaux d'études et conseils, services professionnels, etc.), essentiellement sur la rue Racine, le Haut de la côte regroupe 66,1 % de l'ensemble et le Bas 33,9 %. En incluant le

quadrilatère, 58,5 % des activités économiques se déroulent en Haut de la rue Racine, soit une inflexion de -7,6 en faveur du Bas. Quant aux activités du Bas de la côte, elles se retrouvent dans les autres rues, notamment la rue Jacques-Cartier. (Tableau 2)

Tableau 2 : Lieux de rencontres économiques et fonctionnels
(v.g. commerces, bureaux d'études et de conseils, services professionnels)

	Haut	Bas	Total
Racine (rue)	160 66,1%	82 33,9%	242 100%
Quadrilatère	238 58,5%	169 41,5%	407 100%
	-7,6% (+78 unités)	+7,6% (+87 unités)	+165 unités
	(47,3%)	(53,7%)	

D'autres données méritent d'être signalées quant à la localisation des services publics (v.g. postes, gare d'autobus, services sociaux, etc.). Si l'on considère exclusivement la rue Racine, le Haut de la côte compte 64,4 % des installations alors que le Bas rivalise avec 35,6 %. En incluant tout

le quadrilatère, le Haut domine toujours avec 56 % des équipements contre 44 % pour le Bas qui gagne 17 unités (+ 8,4 %) en faveur, bien sûr, d'une déserte importante dans ce secteur. (Tableau 3)

Tableau 3 : Lieux de rencontres dans les services publics
(v.g. postes, gare d'autobus, services sociaux, etc.)

	Haut	Bas	Total
Racine (rue)	29 64,4%	16 35,6%	45 100%
Quadrilatère	42 56%	33 44%	75 100%
	-8,4% (+13 unités)	+8,4% (+17 unités)	+30 unités
	(43%)	(57%)	

En ce qui concerne les services privés prodigués sur la rue Racine uniquement, le Haut domine dans un rapport de 69,6 % par rapport à 30,4 % pour le Bas. En englobant tout le quadrilatère,

sur les 232 unités recensées, 61,6 % pour le Haut contre 38,4 % des services sont de nature privée se trouvent ainsi en Bas de la côte. (Tableau 4)

Tableau 4 : Lieux de rencontres dans les services privés
(v.g. services professionnels, bureaux d'études et de conseils, etc.)

	Haut	Bas	Total
Racine (rue)	96 69,6%	42 30,4%	138 100%
Quadrilatère	143 61,6%	89 38,4%	232 100%
	-8% (+47 unités)	+8% (+47 unités)	+94 unités
	(50%)	(50%)	

On se rend compte qu'au Haut de la côte, les cafés, bistrot bars et les restaurants propices aux rencontres sociales, - et où souvent les vagues à l'âme plus ou moins ressentis s'exorcisent en permettant le recul qu'est le spectacle de la comédie humaine, disposent d'un rapport de 76,3 % pour le Haut de la côte, contre 23,7 % pour le Bas.

Si on se penche quelque peu sur le caractère des rencontres, on se rend compte qu'au Haut de la côte, les cafés, bistrot bars et les restaurants propices aux rencontres sociales, - et où souvent

les vagues à l'âme plus ou moins ressentis s'exorcisent en permettant le recul qu'est le spectacle de la comédie humaine, disposent d'un rapport de 76,3 % pour le Haut de la côte, contre 23,7 % pour le Bas. Si on inclut tout le quadrilatère, on obtient le rapport suivant : 64,7 % contre 35,3 %. Cela signifie que 11,6 % des activités sociales et de rencontres se passent ailleurs que sur la rue Racine en ce qui a trait au Bas de la côte, alors que 87,9 % des mêmes activités ont la rue Racine comme décor, ne laissant que 12,1 % aux autres rues. (Tableau 5)

Tableau 5 Lieux de rencontres sociales
(v.g. café, restaurants, bistrot bar)

	Haut	Bas	Total
Racine (rue)	29 76,3%	9 23,7%	38 100%
Quadrilatère	33 64,7%	18 35,3%	51 100%
	-11,6% (+4 unités)	+11,6% (+9 unités)	+13 unités
	(30,8%)	(69,2%)	

3. L'ART EST CE QUI PERMET LA RÉUNION ET LES MARCHANDS SA PUBLICATION, C'EST-À-DIRE SON OBJECTIVATION

Il n'y a plus de centre et de périphérie, de global et de local, mais une « glocalité ». La création ignore ces catégories, là où il y a création, il y a centralité. Pour être plus concret et en s'inspirant du modèle français, cette glocalité s'impose. Sur ce point Sansot écrit : « Si à Paris et d'autres villes françaises sont demeurées de tels espaces ramassés, si elles ne sont pas devenues des conurbations, c'est qu'elles ont refusé d'être démantelées, de se disloquer en un tissu urbain indéfini. Que l'on songe, par exemple, aux cités américaines que les ponts, les échangeurs, les parkings, les centres commerciaux tuent et désagrègent... s'agit-il d'un bienfait de l'histoire? (...) Tous les Parisiens résistent : commerçants... élégants... hommes politiques... vieille bourgeoisie, étudiants... (...) il faut que tous les publics fréquentent un

centre... lieux privilégiés où on se rassemble autour de quelques foyers indiscutables »⁷.

Lapointe⁸ constate qu'il y a, en fait, un mouvement de concentration urbaine de la population alors, qu'avec les TIC, on pensait la fin des villes. À l'économie d'échelle dont les entreprises étaient dépendantes des coûts de transport, des coûts des transactions et des conditions techniques de production, succède une économie d'agglomération. Celle-ci est concevable à partir du moment où on met en valeur les avantages de la proximité des autres entreprises de service à la personne (commerce, divertissement, loisir, soin et entretien, hébergement, restauration, vie associative), des entreprises dédiées à la production (transport et commerce, finance, assurance et affaire immobilière),

l'ensemble des services publics (enseignement et services connexes, services médicaux et sociaux, administration publique, organisation culturelle et sportive). Cette dynamique d'interconnextité se refléchit par la mise en place d'une cité multimédia essentielle à la formation et à la communication des connaissances dans une société « globale » où le savoir est devenu la matière première. Changer la ville, c'est changer la vie en ville comme espace d'autoproduction multivariée, c'est-à-dire une ville polycentrique qui offre une gamme de lieux accessibles à tous et à toute heure, là où se trouve un espace potentiel à l'autoproduction et à l'auto-apprentissage, échanges de services et de savoir. Cette diffusion des connaissances ne s'effectue plus n'importe comment. Elle est le résultat de « l'effet d'atmosphère » incorporé dans le mode particulier d'organisation, d'interrelation-interdépendance qui n'est pas dans les supports technologiques de la communication mais dans le parcours spécifique du porteur de la connaissance. La « demande sociale » repose sur la dynamique de la proximité. Le savoir n'est pas strictement technique mais réside dans le style de faire des affaires, dans la qualité des biens et des services, par la pratique et par l'usage.

CONCLUSION

Les centres-villes qui intègrent la différence sociale et culturelle comme facteur explicatif connaissent les plus hautes performances économiques. Les centres-villes attirent une nouvelle classe de résidents urbains, de ménages sans enfants, célibataires qui recherchent un rythme et une vie culturelle, l'anonymat (panoptisme).

Les centres-villes qui intègrent la différence sociale et culturelle comme facteur explicatif connaissent les plus hautes performances économiques. Les centres-villes attirent une nouvelle classe de résidents urbains, de ménages sans enfants, célibataires qui recherchent un rythme et une vie culturelle, l'anonymat (panoptisme). Ces résidents fréquentent restaurants, musées, salles de concert et logent dans des condo-

Changer la ville, c'est changer la vie en ville comme espace d'autoproduction multivariée, c'est-à-dire une ville polycentrique qui offre une gamme de lieux accessibles à tous et à toute heure, là où se trouve un espace potentiel à l'autoproduction et à l'auto apprentissage, échanges de services et de savoir.

L'apprentissage sensoriel, selon des modèles culturels, est façonné territorialement. Les valeurs s'enracinent dans les lieux d'expérience de l'interdit, des limites et des frontières qui ont construit le groupe, la communauté et la société d'appartenance et de référence. L'usine a aussi subi la démolition de ses murs pour s'ouvrir sur l'ensemble de la ville devenue un immense chantier dans l'économie du savoir. La créativité est cela même qui émerge des dynamismes générés par la rencontre, là où se reformulent et réinterprètent les manières de faire, les lieux où se définit ce regard nouveau sur le monde, c'est-à-dire l'expérience vécue, une densité sociale nouvelle dans le champ de la concurrence interindividuelle et collective.

miniatures facile d'entretien et occupant peu d'espace, les « empty nesters », les immigrants qui relancent le dynamisme d'entrepreneuriat et engendrent une diversité économique et qui se lancent dans l'économie du haut savoir. Les jeunes professionnels, qui n'ont pas encore fondé de famille s'adonnant aux multimédias, gentrifient les vieux centres-villes, restaurent en loft les vieux immeubles de l'ère industrielle et animent la vie nocturne en réclamant autre chose que des bars et des restaurants, comme des meilleurs spectacles. Pour ces jeunes, les centres-villes sont propices aux probabilités de rencontres. Bref, les centres-villes qui connaissent une effervescence sont ceux ouverts à la diversité de pensée, ouverture d'esprit et ouverte à la tolérance et à la diversité : 1) tolérance aux populations homosexuelles; 2) tolérance aux créateurs; 3) tolérance aux groupes ethniques. Il est démontré qu'il y a une

forte corrélation entre l'importance des entreprises de la haute technologie et la diversité. En effet, 11 agglomérations ayant l'indice de tolérance à la diversité le plus élevé se retrouvent parmi les 15 premières agglomérations de la haute technologie mondiale. En un mot, la tolérance à la diversité, l'ouverture à la qualité de la vie et à la variété de services culturels, explique le regain des centres-villes plutôt que celui des banlieues. Ce sont là les attributs des villes qui sont à la tête du peloton des pays les plus avancés sur le plan économique.

Les centres-villes qui connaissent une effervescence sont ceux ouverts à la diversité de pensée, ouverture d'esprit et ouverte à la tolérance et à la diversité : 1) tolérance aux populations homosexuelles; 2) tolérance aux créateurs; 3) tolérance aux groupes ethniques.

Avec la notion de polycentralité urbaine, la ville serait une immense fabrique dont les murs ont été démolis pour que l'imagination se déploie sur l'ensemble du territoire composé de lieux de rencontres, d'émerveillement au fondement de la création. Dans cette dynamique, le centre-ville de Chicoutimi constitue déjà le théâtre de production et les marchands sont déjà leurs maîtres-passeurs, les intermédiaires qui offrent plus qu'une vitrine à l'exotisme intérieur ou extérieur.■

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Tribillon, J.-F. (2002). *L'urbanisme*. Paris, Éd. La Découverte.
- ² Castells, M. (2002). La galaxie Internet, Fayard, p. 279 et suivantes.
- ³ Sansot, P. (1996[2004]). Poétique de la ville, Paris : Petite bibliothèque Payot, #512.
- ⁴ Maffesoli, M. (1990). Au creux des apparences. Pour une éthique de l'esthétique, Paris, Plon, p. 27.
- ⁵ Sansot, P. Op. cit., p. 82.
- ⁶ Picouet, P. et Renard, J.-P. (2007). Les frontières mondiales. Origines et dynamiques, Nantes : Éd. du temps.
- ⁷ Sansot, P. Op. cit., pp. 92-97.
- ⁸ Lapointe, A. (2003) Croissance des villes et économie du savoir, Québec, PUL.

Chronique du livre

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières

Bruno Jean, Steve Dionne et Lawrence Desrosiers, *Comprendre Le Québec rural*, Rimouski, Chaire de recherche du Canada développement rural, 2009, 79 p.

De par son format et sa présentation, l'ouvrage fait penser à ceux que l'on trouve dans la section « Pays et voyages » d'une librairie branchée. De magnifiques photos couleurs (à part celles d'une autre époque), faisant parfois une pleine page, montrent la ruralité québécoise sous son plus beau jour. Non, rien pour rappeler le sombre épisode de la tempête de verglas ou autres inondations de la rivière Chaudière ou le blocage d'une autoroute par les producteurs de porcs. Les auteurs, qui, pour deux d'entre eux, ne se sont pas privés de montrer leurs talents de photographes, se sont voulus optimistes en optant pour cette ruralité qui gagne (à être connue). Et, si pour le montrer, en appliquant l'adage voulant qu'une image vaut mille mots, ils ont surenchéri en présentant un grand nombre de graphiques de facture agréable permettant de chiffrer cette ruralité en mouvement pour reprendre le titre d'une section du volume.

La mise en évidence de cette mouvance à la faveur d'un travail d'actualisation des connaissances constitue un des objectifs de l'ouvrage qui ambitionne, tel qu'indiqué par son titre, de faire comprendre notre monde rural en soulignant sa contribution d'une valeur incontestable au développement de la société québécoise. On comprendra qu'ici les auteurs n'ont pas manqué de mettre l'accent sur la diversité, car c'est bien d'une nouvelle ruralité dont il est question, l'ancienne n'étant rappelée que sous une forme sociohistorique pour rendre hommage aux pionniers que l'on peut voir représentés par des photos que l'on doit aux premiers « Kodak ».

Étant de ceux qui croient dur comme fer qu'il est possible d'innover n'importe où sur la base de preuves cueillies dans le Québec rural comme ailleurs, je n'ai pu qu'être intéressé tout particulièrement par la sous-section intitulée : l'innovation au cœur du rural. J'ai l'habitude de dire que ce qui est possible sur le plan manufacturier dans un village du Lac-Saint-Jean ou du Bas-Saint-Laurent peut l'être en Abitibi ou en Estrie, or les auteurs n'avancent rien de nature à me contredire, bien au contraire. Tel qu'indiqué, le quart des ruraux travaillent dans le secteur manufacturier. Bien sûr, les auteurs se doivent de préciser que ces entreprises manufacturières sont « fondées sur les ressources » et que ce faisant elles ont contribué à donner à plusieurs régions rurales leur caractère spécifique. Certaines vont même prendre, comme on le sait, une envergure de classe mondiale comme le montrent les exemples de Bombardier, Tembec, Cascades, Prévost Car, Canam, etc. Pour sa part, le secteur des services ne fait pas bande à part et ne s'avère nullement le parent pauvre du monde rural. Les auteurs observent que si la population rurale en 2006 correspondait à 26 % de la population québécoise, on retrouvait en milieu rural une proportion presque équivalente (24 %) d'activités reliées au tertiaire.

En mars dernier, la section « Affaires » de La Presse révélait que pour la première fois depuis des lustres toutes les régions, même la Gaspésie, affichaient un solde migratoire positif. Cette information allait dans le sens de celle ici mise en évidence : la plupart des régions rurales affichent des soldes migratoires positifs. Mais, évidemment, la situation pour les régions éloignées pour la période considérée par les trois chercheurs, qui s'étend de 1991 à 2006, les bilans migratoires ont toujours été négatifs. Il est donc trop tôt à partir des toutes dernières

données disponibles pour parler d'un renversement de tendance.

Le recours à divers indicateurs socioéconomiques permet le constat d'une diminution des écarts entre le Québec rural et urbain. Pour les auteurs, c'est là un signe non équivoque d'une transformation profonde de notre ruralité. Mis à part quelque 150 villages menacés de disparition à moyen terme (on utilise ici le terme « dévitalisé »), les milieux ruraux ne sont pas des territoires marqués au fer rouge du sous-emploi et dépendants des transferts sociaux. La mobilité des travailleurs permet de compenser les aléas de la conjoncture internationale qui affectent les secteurs d'activité traditionnels. Mais, pour vivre avec son temps l'innovation devient un impératif. Oui : « Innove ou crève ! » serait-on tenté de dire.

Ici, l'optimisme des auteurs s'affiche sans équivoque : « Les ruraux sont une « classe créative » capable de mettre en valeur leur environnement naturel, de gérer leur développement économique et d'aménager leur organisation sociale : la ruralité est ainsi un véritable laboratoire qui participe à la construction de la société québécoise. » L'innovation se rapporte ici à une agriculture renouvelée. Oui, il se fait plus que du lait, du porc et du maïs au Québec. On se trouve en présence d'une production davantage en harmonie avec son territoire et sa population. Ne redécouvre-t-on pas les marchés locaux avec une diversité toujours grandissante de produits du terroir totalement inexistants il y a à peine 20 ans ? La forêt ne fait pas exception alors qu'une certaine multifonctionnalité donne lieu à de nouveaux usages. On parle ainsi de la mise

Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT), *Dynamique et développement durable des territoires*, Paris, La documentation française, 2009, 201 p.

En ouvrant au hasard une page de cet ouvrage, le lien avec le précédent se fait très aisément. À défaut de photos, le lecteur se voit offrir à presque toutes les pages de très beaux graphiques ou des tableaux donnant un aperçu des tendances identifiées, en milieu rural et urbain,

en valeur de produits forestiers non ligneux. Et comment pourrait-on se permettre d'oublier la culture ? Le foisonnement d'écomusées et autres centres d'interprétation qui ont surgi depuis les années 1990 se veut une démonstration supplémentaire de la vitalité de nos milieux ruraux. Elle est loin derrière nous cette Gaspésie où encore, il y a à peine 20 ans, une fois le rocher Percé contourné et l'île Bonaventure visitée, le touriste n'avait d'autre option que de prendre la route du retour. L'apport significatif des néoruraux à la vie culturelle des milieux ruraux est ici souligné.

Avant de conclure, les auteurs portent leur regard vers l'avenir. À leurs yeux, la nouvelle ruralité telle que décrite résulte de l'émergence de nouvelles campagnes qui, loin d'être des survivances du passé, doivent être vues comme une continuelle construction de la part des ruraux et des urbains qui se joignent à eux. J'écris ces lignes au moment où une délégation chinoise parcourt le Québec rural en quête de terres à vendre. Oui, des Chinois pourraient en devenir propriétaires comme on le voit à travers l'Afrique afin de nourrir non pas les populations locales mais leur propre population. Les Québécois n'ont rien contre les gens de l'Empire du Milieu, dont ils consomment les produits tous les jours et affectionnent leur cuisine mais, comme le disait un chef innu à son fils : la terre ne se vend pas (du moins pas à des étrangers). De nombreux mémoires présentés à la commission Pronovost sur l'avenir de l'agro-alimentaire québécois demandaient plus de flexibilité dans l'application de la loi de la protection des sols agricoles... Faudrait-il, au contraire, lui donner des dents ?

essentiellement pour la France mais parfois pour l'ensemble de l'Union européenne. Les comparaisons avec la réalité québécoise sont possibles d'où l'intérêt de ce document.

Après être devenue en 2004 la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, voilà que la DATAR retrouve son sigle en devenant cette fois la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale. Une de ses dernières publications sous le sigle de

DIACT aura été ce rapport de l'Observatoire des territoires qui présente un panorama complet des dynamiques et des disparités géographiques de l'Hexagone. Une panoplie de questions sur la page de garde donne une idée du contenu : comment expliquer les trajectoires différenciées des régions? Quels atouts permettent des stratégies d'innovation et de développement local durable? Comment se présentent les liens entre les grandes villes et celles de moindre importance?

Alors qu'avec la recension qui précède il est question de l'évolution de nos campagnes, ici, dans une section sur le renforcement des espaces urbains et sur la diversification des espaces ruraux, on se réfère aux « nouvelles campagnes ». Il s'agit de cantons ruraux à économie touristique ou à attractivité touristique résidentielle. On les retrouve en grande partie dans le Sud-Est, le long de la côte Atlantique et le long de la frontière franco-espagnole ainsi qu'en Corse. Une autre similitude avec l'ouvrage précédent se rapporte à l'attachement des citoyens envers leur milieu qu'il soit rural ou urbain. En effet, 91 % des interrogés ont répondu « oui tout à fait » ou « oui plutôt » à la question : « Votre quartier ou votre village est-il agréable à vivre? » On peut lire que les habitants des zones périurbaines, des pôles ruraux et du rural isolé sont unanimes quant à l'appréciation de leur cadre de vie. Mais, comme des ruraux québécois pourraient sûrement s'en plaindre, ici on estime se trouver « loin de tout » en déplorant un manque d'équipements tels les commerces, les activités pour les jeunes et surtout les insuffisances en matière de transport en commun. Pour répondre à cet inconvénient de l'éloignement, les Français, eux aussi, recourent à la mobilité. On peut lire que la périurbanisation du territoire français amplifie les déplacements domicile-travail tant en distance kilométrique qu'en temps de trajet. Les gens les plus mobiles seraient effectivement ceux des couronnes périurbaines.

L'innovation en milieu rural constitue une autre similitude avec ce que l'on observe au Québec. On fait allusion au courant de la « géographie de

l'innovation » en relation avec le caractère localisé d'externalités de connaissance. Toutes les régions ne bénéficient bien sûr pas d'un effet de taille qui permet de développer de façon significative des activités productrices de connaissance. C'est le cas de la Franche-Comté et de l'Auvergne moins dynamiques à ce chapitre que la Bretagne et l'Alsace et qui se situent bien loin des régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

Nous terminons ce trop bref survol comparatif par un thème incontournable soit celui de l'attractivité et la compétitivité territoriale. Le rapport fait allusion à l'émergence durant les années 1970 à la notion de compétitivité des pays sur les marchés internationaux. Ainsi, les dimensions stratégiques de la compétitivité jusqu'alors prises en considération à l'échelon des entreprises trouvèrent une application au niveau des nations. Le temps d'en faire autant avec les territoires n'a pas tardé. Quant à l'attractivité, elle se rattache à l'importance croissante de la mobilité des capitaux et des talents. Pour les territoires la question se pose : comment attirer les capitaux et les travailleurs hautement qualifiés? En fait l'attractivité est fonction de l'accessibilité aux différents marchés, l'existence d'infrastructures, le nombre de firmes en présence (les fameux effets d'agglomération), la disponibilité de sites fonciers, la présence de centres de recherche, les conditions d'accueil que facilitent des organismes d'appui à l'entreprise et la qualité de vie.

Longtemps le Midi, avec son soleil et la Méditerranée, a été plus attractif que le nord, pays des charbonnages, de la brique et de la pluie pour ne pas parler des Tchits (!). Les choses ont bien évolué ces 20 dernières années et Lille n'a guère à envier à une ville, pourtant ô combien agréable et dynamique, comme Montpellier. La proximité du centre de l'Europe n'est pas étrangère à cette évolution en plus de facteurs internes (dynamisme des forces vives). De toute évidence, de ce côté-ci de l'Atlantique, le jour n'est peut-être pas loin où Québec, à son tour, n'aura rien à envier à Montréal. Souhaitons-le.

André Corboz, Textes choisis et assemblés par Lucie K. Morrisette, De la ville au patrimoine urbain: Histoire de forme et de sens, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, 315 p.

Un très beau livre à tous points de vue, offert sur papier glacé et assorti de plus de 200 illustrations ou photos pour la plupart en couleurs. J'avoue ne pas connaître, ni d'Adam ni d'Ève, l'auteur de ces différents textes avant d'avoir en main cet ouvrage. Par le plus grand des hasards, André Corboz fut d'abord professeur agrégé et ensuite titulaire, entre autres, d'histoire de l'architecture à l'Université de Montréal pendant 13 ans à partir de 1967. Oui, le hasard, tout le monde le sait, fait parfois très bien les choses. Jeune adulte, au temps de choisir son champ d'études universitaires, il avait éliminé l'éventualité de devenir professeur. Hors de question de devenir enseignant se plaisait-il à répéter. Et comme de nombreux jeunes indécis, ce fils d'un directeur de prison, né en Suisse en 1928, pour avoir le temps de songer à son avenir, opta en faveur du droit. Quelques années plus tard, des articles publiés dans la presse genevoise l'ont fait connaître. Si bien, que de fil en aiguille, le doyen de la faculté d'aménagement de l'Université de Montréal de passage à Genève, rencontra Corboz, alors secrétaire de l'Université de Genève, pour lui demander comment il aborderait un cours sur l'histoire de l'architecture. Très honnête, il répondit qu'il n'en n'avait aucune idée, tout comme il n'avait aucune idée de la raison de cette question. Deux heures plus tard, pour le plus grand bien de ses futurs étudiants et collègues et pour la discipline elle-même, il accepta le défi proposé. Comme l'indique Paula Vigano en post-face, Corboz correspond à ce type d'érudits qui ne craignent pas s'aventurer hors de leur champs principal de recherche. Elle le présente comme historien d'art (spécialisé sur le haut-Moyen-Âge), comme connaisseur (au sens anglais du terme) et expert.

En fait, c'est en débutant ses fonctions d'enseignant à Montréal que Corboz s'est intéressé au haut-Moyen Âge¹. Et, plus tard c'est à l'Institut de Zurich qu'il s'initiera à

l'urbanisme en...enseignant l'urbanisme. Il dira que, pendant plusieurs mois, il n'avait qu'une semaine d'avance sur ses étudiants. Au lieu du *learning by doing*, on a ici du *learning by teaching*, une réalité que beaucoup de collègues et moi avons connue.

On doit ce fort intéressant florilège de textes, répartis en quatre parties, à Lucie K. Morrisette, liée à la chaire de recherche du Canada en patrimoine urbain à l'UQAM et directrice de la collection Patrimoine urbain aux PUQ et professeure titulaire au département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM. Cette doctoresse en géoarchitecture précise que pour celui à qui l'UQAM vient de remettre un doctorat *honoris causa*, le territoire est un projet. Corboz le voit comme une construction sociale en considérant qu'il n'y a pas à ses yeux de territoire sans imaginaire du territoire. Et, elle poursuit en le citant... : « une représentation mentale du territoire est indispensable pour le comprendre ». Moi qui ait été initié à la topologie par mon directeur de thèse, le regretté Claude Ponsard, c'est avec grand intérêt que j'ai lu ce passage d'une entrevue où Corboz se réjouit de l'émergence de la topologie à la fin du 19^e siècle dans le monde de l'architecture. Ainsi, on assista à une rupture radicale avec la pensée newtonnienne (alors qu'en économie spatiale c'est l'espace euclidien, plat et homogène, qui a longtemps dominé).

Dans un chapitre intitulé « Le territoire comme palimpseste », l'auteur écrit en 1983 que le territoire est à la mode étant devenu le lieu des grands problèmes nationaux qui jusqu'alors se posaient le plus souvent au profit des villes, voire des métropoles. Mais de quoi parle-t-on se demande-t-il en entrée de jeu puisque, selon lui, il existe autant de notions de territoire que de disciplines qui s'y réfèrent? En conséquence, il juge opportun de souligner que le territoire n'est pas une donnée car il résulte de divers processus. Ainsi, il se modifie parfois autant par les caprices de la nature que suite aux conséquences des interventions humaines (barrages, autoroutes, digues, etc). Aux fins d'illustration, le découpage en rangs d'un coin de Lotbinière accompagne un vignoble de

Lavaux, en Suisse. On comprend que Corboz puisse écrire : « Le territoire, tout surchargé qu'il est de traces et de lectures passées en force, ressemble plutôt à un palimpseste (selon le Larousse : parchemin dont la première écriture, grattée ou lavée, a fait place à un nouveau texte) ».

La troisième partie « De l'idée du territoire à l'originalité de la ville » intéressera plus particulièrement les québécois puisqu'elle se rapporte au plan d'Hochelaga ici fortement soupçonnée être d'origine italienne de par ses représentations, de la part, entre autres, de Jacques Cartier. Mais, pour faire plus contemporain, le lecteur est par la suite invité à considérer la cité jardin vitruvienne (terme inconnu par Larousse) telle qu'imaginée à sa fondation de toutes pièces de la ville qui, il y a quelque 40 ans, s'était rendue célèbre d'une façon peu enviable en se clôturant. C'était alors Town of Mount-Royal, que l'on doit à l'initiative de la Canadian Northern Railway, ambitieuse de rentabiliser une de ses gares. Certains ont osé dire que la capitale de nos voisins (Washington) avait servi d'inspiration. Corboz se fait ici cinglant en signalant que l'on pourrait alors dire que Tadoussac fut inspirée par Venise... En fait, c'est Arvida qui, en 1925, s'est vue décerner le titre enviable de « First Garden City of Canada ». Ce chapitre, qui se termine par deux photos actuelles de deux rues de la mieux nommée aujourd'hui Ville-Mont-Royal, montre bien tout le débat qui entourait à l'époque la question des cités-jardins.

À mon avis, le chapitre 14 « L'urbanisme du XX^e siècle: esquisse d'un profil » s'avère intéressant. Le tout commence par ce que les moins de 40 ans ne pourraient comprendre : l'importance accordée à la planification, avec la fameuse référence à la « Tennessee Valley Authority » si chère à Roosevelt. Corboz poursuit en décrivant les quatre phases qui vont marquer l'urbanisme tout au long du siècle, Brasilia servant d'apothéose à la toute première. Viendra donc avec les années 1960, la deuxième phase : L'urbanisme contre la ville. Vient

ensuite avec le postmodernisme l'urbanisme dans la ville : deux photos de DIX30 illustrent ce que peuvent être les nouveaux centres commerciaux ou *retail park* dit aussi *power center*. Ouf! 4 milliards d'années pour passer de l'amibe à un tel résultat... Enfin, avec Le territoire urbanisé dans sa totalité, on en arrive à la phase actuelle qui consacre l'échec de la planification selon Corboz.

Le dernier chapitre « Du bon usage des sites historiques » s'accompagne uniquement de photos québécoises dont plusieurs, très belles, de l'île d'Orléans. Doit-on privilégier, comme le souhaitent beaucoup de jeunes architectes, l'usage à la conservation? Versailles transformée en HLM ou telle église désaffectée bourrée de bureaux jusqu'aux tuiles s'interroge Corboz tout en répondant à la question. On devine sa réaction lors d'une balade à travers le Montréal d'aujourd'hui en voyant la ville aux cent clochers abandonner ses magnifiques églises aux mains de promoteurs immobiliers. Au moment d'écrire ces lignes, la très belle église du Très-Saint-Nom-de-Jésus, dans Hochelaga-Maisonneuve, où j'ai été baptisé, confirmé et premier-communié, en est à ses dernières semaines avant de connaître le pic du démolisseur qui ne fera pas beaucoup de cas de sa valeur patrimoniale et de ses magnifiques orgues Casavant.

Oui, André Corboz, en parcourant la métropole québécoise, avec son doctorat honoris causa sous le bras, a dû trouver autant de raisons de se réjouir que de s'attrister. Ses lecteurs, quant à eux, trouveront un immense plaisir à le lire et à le relire. Merci cher ami helvète et à notre collègue de l'UQAM de nous avoir offert cette belle occasion de vous connaître.

Notes

¹Peut-être que comme moi le lecteur se pose la question où situer le haut et le bas Moyen -Âge. Voici la réponse; si sur l'échelle du temps on situe tout en haut la préhistoire, alors le haut-Moyen-Âge c'est la période qui succède l'antiquité, soit après la chute de l'empire romain. Mais, je n'ai aucune idée quand il cesse d'être «haut» et quand il devient «bas» jusqu'à la Renaissance.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 22, numéro 2, 2009

SOMMAIRE

ÉDITORIAL

Louis RAYMOND

ARTICLES

**Effets modérateurs des capacités complémentaires dans le e-commerce :
application au contexte des PME**

MOEZ BELLAAJ, Institut supérieur d'administration des affaires de Sfax

**Profils de chercheurs primo-entrepreneurs et stratégies de croissance
de la jeune entreprise innovante**

Jean-Pierre BOISSIN, Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET,
Bérangère DESCHAMPS et Sébastien GEINDRE

Université Pierre-Mendès-France Grenoble II et IAE de Grenoble

**Un outil de mesure et de signalisation de la performance
au service de l'analyse stratégique dans la PME :
présentation d'un «modèle DuPont enrichi»**

Franck BRULHART, Sandrine GHERRA et Philippe ROUSSELOT
Université Aix-Marseille et École supérieure de commerce de Toulouse

Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance

OLIVIER COLOT, Université de Mons-Hainaut

**La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation
entre information et innovation.**

Le cas des PME du Congo-Brazzaville

Pierre-André JULIEN, Christophe LEYRONAS, Jean MAKITA et Éliane MOREAU
Institut de recherche sur les PME, UQTR, École supérieure de commerce de Toulouse
et Institut supérieur de gestion, Université Marien-N'Gouabi

Comptes rendus

Informations

Tables des matières des revues associées



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 22, numéro 3-4, 2009

SOMMAIRE

ÉDITORIAL

Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue !

LOUISE CADIEUX ET BÉRANGÈRE DESCHAMPS

ARTICLES

Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises?

Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme

MICKAEL GERAUDEL, ANNABELLE JAOUEN, AUDREY MISSONIER ET DAVID SALVETAT

Groupe Sup de Co Montpellier, Et Groupe Sup de Co La Rochelle

Les enjeux de l'aspirant repreneur : le cas des PME de récolte forestière du Québec

Josée AUDET et Étienne ST-JEAN

Université Laval et Université du Québec à Trois-Rivières

**Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat :
pour une lecture identitaire du processus**

Christian PICARD, IREGE, Université de Savoie

**Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe
grâce à l'approche des représentations sociales**

FABIENNE BORNARD ET CATHERINE THÉVENARD-PUTHOD

ESC Chambéry et IREGE, Université de Savoie

Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise

Sébastien GEINDRE, CERAG, IAE/IUT Valence

Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise

Frédérique GRAZZINI, Jean-Pierre BOISSIN et Bertrand MALSCH

Université Pierre-Mendès-France et Université Laval

COMPTES RENDUS

INFORMATIONS

TABLES DES MATIÈRES DES REVUES ASSOCIÉES



Je désire m'abonner à la revue Organisations et territoires et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : ☐ Renouvellement (✓) : ☐ Date : _____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	101,59 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	65,47 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,41 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru. soit :
Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition :

Revue Organisations et territoires
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot